

**MARCO AURÉLIO GIOVANELLA**

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE CENTRAL DE NEGÓCIOS DO SETOR DE  
SUPERMERCADOS EM SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em Administração.  
Área de concentração gestão de informação,  
inovação e produção.

Orientador: Norberto Hochheim, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

G512a Giovanella, Marco Aurélio  
Análise da formação de Central de Negócios no setor de supermercados  
em Santa Catarina / Marco Aurélio Giovanella ; orientador Norberto  
Hochheim. – Florianópolis, 2006.

175f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Inclui bibliografia

1. Centrais de Negócios. 2. Supermercados – Santa Catarina –  
Administração. 3. Gestão de negócios. 4. Cultura organizacional.  
5. Projetos. I. Hochheim, Norberto.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. III. Título.

CDU: 65

**Marco Aurélio Giovanella**

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE CENTRAL DE NEGÓCIOS DO  
SETOR DE SUPERMERCADOS EM SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Conhecimento, da Inovação e da Produção do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 21 de fevereiro de 2006.

---

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Carlos W. Mussi  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Dr. Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

---

Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Dr. Norberto Hochheim  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Dedico este trabalho ao pequeno e médio varejista do segmento de supermercados pela sua motivação, persistência e dedicação ao empreendimento, mesmo com condições adversas.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, o qual, possibilitou a conclusão deste trabalho e sobretudo à Vida.

Meus Pais, Tibério e Nice Maria Giovanella, e aos familiares pelo estímulo e apoio à Educação desde os primeiros anos de minha infância.

À Débora, minha esposa, pelo amor, dedicação e compreensão em relação às minhas ausências. Ao Gustavo Henrique, nosso filho, pela sua alegria e energia contagiantes.

Ao Professor Norberto Hochheim, orientador, pela atenção incansável, estímulo, sugestões e críticas sempre muito pertinentes.

À Comissão Examinadora pelo aceite, críticas e sugestões, possibilitando o aperfeiçoamento do trabalho.

Ao Paulo César Lopes (Rede TOP), Coordenador da Comissão de Centrais de Negócios de Santa Catarina e participante da Comissão de Centrais da Abras pelo apoio e dedicação ao desenvolvimento das Centrais de Negócios no setor de supermercados, e a todos que ajudaram direta e indiretamente na pesquisa aplicada.

Professores e colegas do Mestrado em Administração da UFSC pelo aprendizado em conjunto e companheirismo.

A todos não citados que ajudaram de alguma forma a iniciar, desenvolver e concluir o Mestrado.

Só aqueles que têm coragem de caminhar podem viver todos os dias na  
certeza de chegar.

Anônimo.

## RESUMO

GIOVANELLA, Marco Aurélio. Análise da Formação de Central de Negócios no Setor de Supermercados em Santa Catarina. 2006. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Norberto Hochheim

Defesa: 21/02/2006

Este trabalho visa analisar projetos relacionados à formação de Central de Negócios no setor de supermercados no Estado de Santa Catarina. Inicialmente, abordam-se temas relativos ao varejo, varejo supermercadista, estratégias varejistas e redes de empresas. Posteriormente, apresenta-se pesquisa quantitativa realizada em Santa Catarina com dirigentes de cinco Centrais de Negócios do Setor de Supermercados. Na pesquisa foram abordados temas relativos a concepção da idéia de formação, análises de mercado, atividades de planejamento, benefícios, dificuldades, satisfação quanto ao modelo de negócio (associativismo) e ao projeto específico, otimização e controles do projeto de Central de Negócios. Os resultados da pesquisa mostram que há plena satisfação quanto ao modelo de negócio (associativismo) e satisfação relativa quanto ao projeto específico. Detectou-se que são reduzidas as análises realizadas antes da abertura das centrais e reduzidos os controles de gestão. Porém, as centrais de negócios analisadas apresentam resultados positivos quanto ao aumento do faturamento, diminuição dos custos de aquisição de produtos, acesso a fornecedores entre outros. Todavia, algumas são as dificuldades, dentre elas, destacam-se: participação de todos, culturas organizacionais distintas, legislação tributária e fiscal, consenso das atividades. Conforme dirigentes os projetos podem ser otimizados. Assim, é apresentada uma sugestão de proposta para elaboração de projeto de Central de Negócios em sua fase inicial. A proposta compreende os aspectos administrativos, mercadológicos e econômico-financeiros.

Palavras-chave: Centrais de Negócios, Supermercados, Projetos.

## ABSTRACT

GIOVANELLA, Marco Aurélio. Análise da Formação de Central de Negócios do Setor de Supermercados em Santa Catarina. 2006. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Norberto Hochheim

Defesa: 21/02/2006

This paper aims analyze projects related to the formation of the Business Networks in the area of supermarkets in the State of Santa Catarina. Initially, it approaches themes related to the supermarket retails, retail strategies and net of businesses. Afterwards, it presents the quantitative research carried out in Santa Catarina with managers of five Business Networks of the section of the Supermarkets. In the present research, they were approached themes related to the conception of the idea of formation, analysis of the market, activities of planning, benefits, difficulties, satisfaction related to the model of business (associativism) and to the specific project, optimization and controls of the project of the Business Networks. The results of the research point out that it is total satisfaction related to the model of business (associativism) and related satisfaction as regard to the specific project. It was still observed that they are reduced the analysis fulfilled before the opening of the Business Networks and reduced the management controls. Therefore, the Business Networks analysed present positive results related to the increment of the cash in, decreasing of the costs of the products acquisition, access to the suppliers among others. Nevertheless, there are some difficulties, among them, detach: participation of all, distinct organizational cultures, taxable legislation, agreement of the activities. According to the managers, the projects can be optimized. In this way, in chapter 5, it is presented a suggestion of a proposal for an elaboration of a project of the Business Network in the initial phase. The proposal comprehends the administrative aspects, markets and economic financial.

Key words: Business Networks, Supermarkets, Projects.



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 2.1 - Classificação das instituições varejistas	20
Figura 2.2 - Canais de Marketing para Bens de Consumo	23
Figura 2.3 - Sistemas convencionais e verticais de marketing	29
Figura 2.4 - Forças Impulsionadoras da Internacionalização	40
Figura 2.5 - Evolução da Participação das cinco maiores redes do setor de Auto-Serviço Alimentar no Brasil	43
Figura 2.6 - Marketing Mix do Varejo	49
Figura 2.7 - Forças Competitivas de Michael Porter	55
Figura 2.8 - Cadeia de Valor	59
Figura 2.9 - Oportunidades de Crescimento	61
Figura 2.10 - Opções Estratégicas de Mason	72
Figura 2.11 - Curva U e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas	78
Figura 2.12 - Etapas de um Projeto de Investimento	98
Figura 2.13 - Processos Principais de Administração de Projetos	102
Figura 2.14 - Região do custo mínimo de projeto	104
Figura 3.1 - Etapas da Pesquisa	106
Figura 4.1 - Produtos adquiridos e descontos recebidos	125
Figura 4.2 - Principais dificuldades das Central de Negócios de Santa Catarina	126
Figura 4.3 - Satisfação quanto ao modelo de negócio (Associativismo)	128
Figura 4.4 - Satisfação quanto ao projeto específico	130
Figura 5.1 - Sugestão de Proposta para Elaboração de Projeto voltado à formação de Central de Negócios no setor de supermercados em sua fase inicial	157

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Estrutura do Varejo Alimentar – Redes Varejistas e Independentes	26
Quadro 2.2 - Grandes varejistas <i>versus</i> pequenas lojas	27
Quadro 2.3 - Classificação do varejo alimentar – Formato de Lojas	32
Quadro 2.4 - Alguns <i>players</i> do varejo alimentar mundial – 2005	37
Quadro 2.5 - Potencial de crescimento <i>versus</i> competitividade dos negócios varejistas	39
Quadro 2.6 - O auto-serviço alimentar brasileiro	44
Quadro 2.7 - Síntese dos resultados do Auto-Serviço em 2004	45
Quadro 2.8 - Principais organizações supermercadistas de Santa Catarina	48
Quadro 2.9 - Teorias de Evolução do Varejo	50
Quadro 2.10 - Detalhamentos das Forças Competitivas de Porter	57
Quadro 2.11 - Alguns índices de comparação no varejo	66
Quadro 2.12 - Avaliação da Estratégia Varejista segundo Mason	73
Quadro 2.13 - Comparativo Associação <i>versus</i> Cooperativa	86
Quadro 2.14 - Fases do ciclo de vida de Central de Negócios	89
Quadro 2.15 - Distribuição setorial das Central de Negócios – Brasil 2003	91
Quadro 2.16 - Evolução das Centrais de Negócios no segmento alimentar	91
Quadro 2.17 - 5º <i>Ranking</i> Abras das Central de Negócios em 2005	92
Quadro 2.18 - 4º <i>Ranking</i> Abras das Central de Negócios em 2004	93
Quadro 2.19 - Principais dificuldades de uma Rede de Compra	95
Quadro 2.20 – Componentes de um Projeto de Fábrica <i>versus</i> Projeto De Negócio	99
Quadro 3.1 - Objetivos Específicos, tópicos e questionamentos	111
Quadro 4.1 - Perfil das Centrais – Fundação e Regiões do Estado	112
Quadro 4.2 - Perfil das Centrais – Lojas	113
Quadro 4.3 - Porte das empresas pelo número de funcionários	114
Quadro 4.4 - Porte das empresas pelo faturamento da empresa	114

	11
Quadro 4.5 - Concepção da idéia de formação da Central de Negócios	116
Quadro 4.6 - Análises de mercado	117
Quadro 4.7 - Atividades realizadas no planejamento	118
Quadro 4.8 - Atividades necessárias para otimização dos projetos	120
Quadro 4.9 - Controles realizados nas Centrais de Negócios de Santa Catarina	122
Quadro 4.10 – Principais Benefícios das centrais de negócios	123
Quadro 4.11 - Satisfação quanto ao modelo de negócio	128
Quadro 4.12 - Satisfação quanto ao projeto específico	129
Quadro 4.13 – Considerações Finais dos Dirigentes sobre Modelo De Negócio (Associativismo) e Projeto Específico	131
Quadro 5.1 - Fatores de competitividade macroambiental	137
Quadro 5.2 - Forças competitivas da central de Negócios	138
Quadro 5.3 - Principais decisões de logística	145
Quadro 5.4 - Levantamento dos aspectos operacionais	146

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1 - Participação das Grandes Redes do Setor de Auto-Serviço Alimentar – 2002	42
Tabela 2.2 - Participação das Grandes Redes do Setor de Auto-Serviço Alimentar – 2004	42
Tabela 2.3 - Participação das Marcas Próprias	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACATS	Associação Catarinense de Supermercados
CD	Central de Distribuição
CN	Centrais de Negócios
CM	<i>(Category Management)</i> - Gerenciamento por Categoria
CPM	<i>(Critical Path Method)</i> - Método do caminho crítico
CRM	<i>(Customer Relationship Management)</i> - Gerenciamento de Relações com os Clientes
ECR	<i>(Efficient Consumer Response)</i> – Resposta eficiente ao consumidor
EDI	<i>(Electronic Data Interchange)</i> - Troca eletrônica de dados
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GM-ROI	<i>(Gross Margin Return on Investment)</i> – Retorno do Investimento sobre a Margem Bruta
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada
ME	Microempresa
NRF	<i>(National Retail Federation)</i> – Federação Norte-Americana do Varejo
PB	<i>(Payback)</i> - Tempo de Recuperação de Capital
PE	Ponto de Equilíbrio
PROVAR	Programa de Administração de Varejo
PERT	<i>(Program Evaluation and Review Technique)</i> - Técnica de Avaliação e Revisão de Programas .
SKU	<i>(Stock Keeping Unit)</i> - Unidade de Estoque
SWOT	(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
VPL	Valor Presente Líquido
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TIR	Taxa Interna de Retorno
VAUE	Valor Anual Uniforme Equivalente

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.2 OBJETIVO GERAL	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b>	<b>20</b>
2.1 VAREJO E O VAREJO ALIMENTAR	20
2.1.1 Classificação do Varejo Alimentar	21
2.1.2 Canais de Marketing	22
2.1.3 Formatos de Lojas no Varejo	24
2.1.3.1 Por tipo de Propriedade	24
2.1.3.2 Instituições com Lojas	31
2.1.3.3 Instituições sem Lojas	36
2.1.4 Conjuntura do Varejo Alimentar	36
2.1.4.1 Varejo alimentar Mundial	36
2.1.4.2 Varejo alimentar no Brasil	41
2.1.4.3 Varejo alimentar em Santa Catarina	47
2.2 COMPOSTO E TEORIAS DE EVOLUÇÃO VAREJISTA	49
2.2.1 Composto Varejista	49
2.2.2 Teorias de Evolução do Varejo	50
2.3 ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE NO VAREJO	51
2.3.1 Conceitos de Estratégias	51
2.3.2 Estratégias Genéricas e Forças Competitivas de M. Porter	53
2.3.3 Cadeia de Valor	58
2.3.4 Estratégias de Crescimento	61
2.3.5 Estratégia de Melhoria de Produtividade	63
2.3.5.1 ECR Como Estratégia de Melhoria de Produtividade	64
2.3.6 Integração Vertical	67
2.3.7 Integração Horizontal	67
2.3.8 Planejamento Estratégico no Varejo	68
2.4 REDES DE EMPRESAS	74
2.4.1 Conceitos de Redes Empresariais	74
2.4.2 Redes Flexíveis e Topdown	77
2.5 ASSOCIATIVISMO NO SEGMENTO ALIMENTAR	82
2.5.1 Associativismo – Conceituação	82
2.5.2 Modelos de Cooperação no Varejo Supermercadista	84
2.5.3 Ciclo de Vida das Centrais de Negócios	88
2.5.4 Conjuntura das Centrais de Negócios no Segmento Alimentar	90
2.6 PROJETO E PROJETOS DE NEGÓCIOS	97
2.6.1 Conceitos	97
2.6.2 Etapas de um Projeto de Investimento	97

2.6.3	Projeto da Fábrica versus Projeto de Negócios	99
2.6.4	Ciclo de Vida de Projeto	100
2.6.5	Planejamento e Controles do Projeto	102
2.6.6	Gestor do Projeto	104
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>105</b>
3.1	PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	105
3.2	TIPO DE PESQUISA	105
3.3	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO	108
3.4	AMOSTRAGEM E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	109
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	111
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>112</b>
4.1	PERFIL DAS CENTRAIS	112
4.2	CONCEPÇÃO DA IDÉIA	116
4.3	ANÁLISES DE MERCADO	117
4.4	PLANEJAMENTO DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS	118
4.5	IMPLEMENTAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DO PROJETO	119
4.6	CONTROLES DO PROJETO	121
4.7	BENEFÍCIOS DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS	123
4.8	DIFICULDADES DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS	125
4.9	SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO MODELO DE NEGÓCIO (ASSOCIATIVISMO) E AO PROJETO ESPECÍFICO	127
4.10	CONSIDERAÇÕES FINAIS DOS PESQUISADOS	131
4.11	SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	132
<b>5.</b>	<b>SUGESTÃO DE PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DE PROJETO VOLTADO À FORMAÇÃO DE CENTRAL DE NEGÓCIOS NO SETOR DE SUPERMERCADOS</b>	<b>136</b>
5.1	DESCRIÇÃO DA PROPOSTA	136
5.2	CONSIDERAÇÕES DA PROPOSTA	155
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>158</b>
6.1	CONCLUSÕES	158
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS TRABALHOS	163
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA</b>	<b>169</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas o varejo supermercadista no Brasil tem estado em plena evolução. As empresas que operam no país acompanham as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito ampla de modelos e formatos de lojas, que atendem as diversas características e necessidades do mercado. A competitividade tornou-se acirrada, originando uma maior concentração do faturamento pelas grandes redes, sendo que muitas delas participantes de grupos de atuação mundial. A concentração das vendas no mercado nacional pelas cinco maiores redes cresceu de 23% para 38% de 1994 a 2003 (BNDES, p.111).

Conforme Porter (1986, p. 41) um grupo comprador é poderoso se, entre outras características, ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Pequenas aquisições de mercadorias deixam de ser vantajosas num mercado onde a escala é importante fator para redução dos custos de compras.

A lucratividade do setor do comprador é outro fator importante de incentivo para reduzir custos de compras segundo Porter (1986, p.41). Dados do Ranking Abras *apud* Sousa (2005, p.28) ressaltam que o lucro líquido do setor supermercadista sobre o faturamento foi de 1,8% em 2004, sendo que em 2001 era de 2,0%. Verifica-se a baixa lucratividade do setor, demonstrando a necessidade da gestão eficiente das organizações deste setor.

Neste ínterim, pequenos e médios supermercadistas sentem a mudança da conjuntura e procuram alternativas viáveis para aumentar seu poder

competitivo perante às grandes redes varejistas. A estratégia de integração horizontal é a principal estratégia para crescimento dos negócios no segmento varejista no Brasil, segundo Parente (2000, p.82) : “Uma estratégia de integração horizontal é conseguida procurando a posse e/ ou o controle dos concorrentes de marketing. Nos últimos anos, essa tem sido a forma como a maioria das empresas varejistas expandiram-se no mercado brasileiro”.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA**

### **Tema**

O tema do trabalho está voltado a análise de cinco centrais de negócios no varejo supermercadista em Santa Catarina formadas entre os anos de 2000 e 2005 e inclusas na listagem da Associação Catarinense de Supermercados - ACATS. Conforme Moura e Castro (1978, p. 56) uma tese deve ser original, importante e viável. Em relação a originalidade, desconhece-se até a presente data pelo meio acadêmico estudos científicos direcionados a análise de projetos de centrais de negócios no segmento de supermercados no Estado de Santa Catarina; a importância está direcionada a competitividade de pequenos e médios varejos em relação às grades empresas varejistas, gerando impacto social e econômico; com relação a viabilidade, há disponibilidade de informações, recursos financeiros e vivência do autor neste segmento, os quais facilitam a abordagem.

### **Problema**

Os projetos direcionados à formação de redes associativas no varejo supermercadista (Centrais de Negócios) em Santa Catarina são recentes,



implementados principalmente a partir de 2000. Os projetos foram iniciados e desenvolvidos pelos próprios varejistas, sendo que em alguns casos com participação de consultorias externas, todavia sem a preocupação com embasamento científico. Desta forma, há desconhecimento até a presente data do estudo pelo meio acadêmico da formação de centrais de negócios supermercadista em Santa Catarina, envolvendo a análise de teorias e práticas na abordagem dos aspectos mercadológicos, econômico-financeiros e administrativos.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Analisar a formação de projetos de Centrais de Negócios no Setor de Supermercados em Santa Catarina, com relação aos aspectos mercadológicos, econômico-financeiros e administrativos.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar a concepção da idéia de formação dos projetos existentes de Centrais de Negócios supermercadistas no Estado de Santa Catarina;
- Relacionar benefícios e dificuldades dos projetos existentes no Estado;
- Avaliar as fases de concepção, planejamento, implementação e controle dos projetos de associativismo no segmento supermercadista elaborados entre 2000 e 2005, no Estado de Santa Catarina.

- Apresentar sugestão de proposta para elaboração de projeto voltado a formação de central de negócios no setor de supermercados em sua fase inicial que contemple de forma estruturada os aspectos mercadológicos, econômico-financeiros e administrativos.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

O segmento de comércio alimentar, notadamente o supermercadista, nas últimas duas décadas vem apresentando mudanças significativas. Num setor onde as margens de lucro são reduzidas, a escala de comercialização concomitantemente com uma gestão eficiente do negócio tendem a ser fatores preponderantes para a sustentabilidade do empreendimento. Desta forma, grandes organizações mundiais com suas práticas comerciais e de gestão procuram se expandir para locais menos explorados e mais rentáveis, sendo o Brasil um destes destinos. A concentração do faturamento pelas grandes redes nacionais e internacionais de supermercados tem induzido as pequenas e médias organizações deste setor a buscar alternativas de sustentabilidade e crescimento. O associativismo de varejistas passa a ser uma alternativa a ser discutida e avaliada.

Conforme artigo do BNDES (2000, p. 102) “[...] esse segmento, no Brasil, vai passar por uma série de ajustes competitivos, pressionado por uma concorrência irreversível, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar”. Ainda conforme a análise do BNDES (2000, p. 111) “O aumento da concentração no segmento começa, por outro lado, a encorajar os pequenos e médios varejistas a constituir consórcios”.

Conforme Lukianocenko (2004, p.15) ao citar dados da pesquisa Abras/Latin Panel para o setor de supermercados no ano de 2003, constata que as 150 redes e associações de negócios de supermercados registraram vendas brutas de R\$ 10,15 bilhões anuais, o equivalente a 12% das vendas totais do setor no período. O resultado reflete aumento de 7,9% no faturamento real, comparado ao ano anterior. Os dados são relevantes quando comparados aos do setor supermercadista, o qual apresentou queda de 4,7% no faturamento no período.

Em Santa Catarina as redes associativas estão presentes e possuem atuação destacada. Conforme SEBRAE (2002, p. 50) a formação da rede MasterVille, de Joinville – SC, é relatada como caso de sucesso nacional, porém denota como os projetos têm sido desenvolvidos, mais voltados à necessidade momentânea de sobrevivência do que de forma estruturada “As grandes redes estavam tomando conta da cidade. Tínhamos que fazer alguma coisa para garantir nossa sobrevivência” afirma o empresário Edson Schinkel, um dos parceiros da Rede.

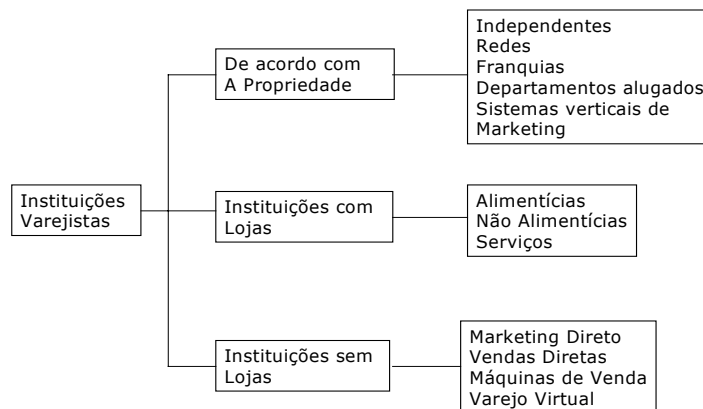
## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O VAREJO E O VAREJO ALIMENTAR

Conforme Levy e Weitz (2000) a palavra varejo (*retail*, em inglês) deriva da palavra francesa *retailier*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Faz-se a divisão dos produtos para melhor atender ao público-alvo.

Para Etzel et al (2001, p. 378) o varejo (ou comércio varejista) consiste na venda e em todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de produtos e serviços ao consumidor final, para uso pessoal, não-comercial. Embora a maior parte do varejo ocorra por meio de lojas de varejo, ele pode ser feito por qualquer instituição. A venda porta a porta ou via eletrônica ao consumidor final também é considerada varejo.

Na Figura 2.1, apresenta-se a classificação das instituições varejistas com base nos trabalho de Berman *apud* Parente (2000, p. 25).



Fonte: Berman *apud* Parente (2000, p. 25)

Fig 2.1 - Classificação das instituições varejistas.

## O Varejo Alimentar

O varejo alimentar é a atividade de varejo voltada essencialmente à comercialização de produtos alimentícios a usuários finais, tais como: padarias, mercearias, lojas de conveniência, supermercados e similares.

### 2.1.1 Classificação do Varejo Alimentar

O varejo alimentar do Brasil apresenta-se muito desenvolvido. As empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado. Por sua importância na economia nacional, muitas pesquisas vêm sendo realizadas sobre a estrutura do varejo alimentar, tais como os estudos conduzidos pela empresa de pesquisa ACNielsen e pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

O varejo alimentar pode ser dividido em dois grandes grupos: auto-serviço e lojas tradicionais, conforme critérios da empresa ACNielsen e Abras *apud* Aacnielsen (2003).

**Auto-Serviço:** são lojas que além de serem classificadas como "alimentares", tenham como característica fundamental o "*check-out*", ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar e conferência de compras. Além disso, deverá ter carrinhos, nesses estabelecimentos, dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se "auto-servirem".

**Tradicionalis:** são lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.

São consideradas "cadeias de lojas", 5 ou mais lojas com a mesma razão social.

### **2.1.2. Canais de Marketing**

A utilização de intermediários na colocação de produtos e serviços no mercado é conceituada como canal de marketing.

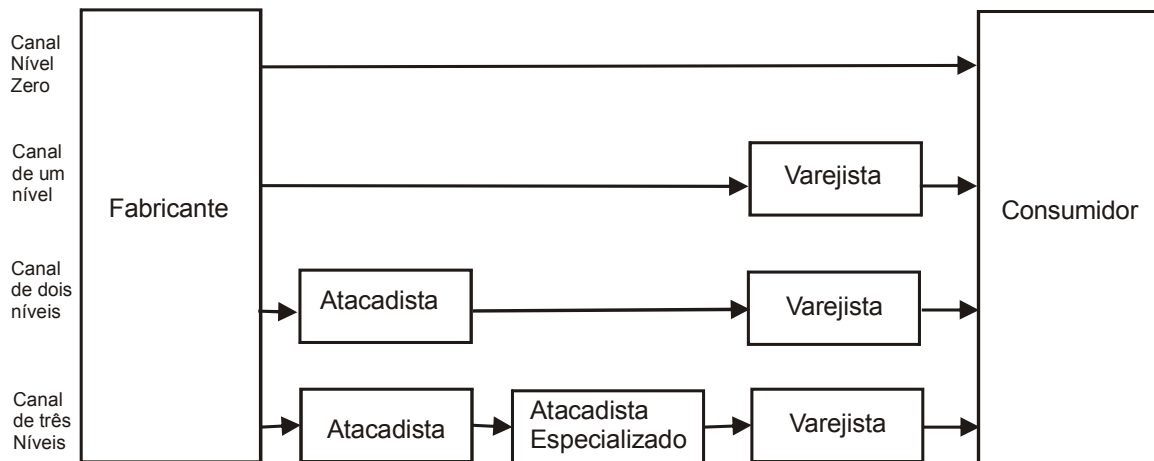
Conforme definição de Stern e El-Ansary *apud* Kotler (1993, p. 592) os canais de marketing “podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

A importância dos canais deve-se ao fato de que os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços. Para Kotler (1993, p. 593) o uso de intermediários aumenta a eficiência de distribuição, pois torna os bens amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvo, já que os intermediários, através de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, oferecem à empresa mais do que ela pode alcançar sozinha.

Na análise de Rosenbloom (2002, p. 24), por sua vez, o P (de ponto ou ponto de distribuição) do composto de marketing (produto, promoção, preço e ponto) é o que oferece maior potencial para obter vantagem competitiva, porque é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo, devido:

- a) A estratégia de canal é de longo prazo;
- b) A estratégia do canal geralmente exige uma estrutura;
- c) A estratégia de canal é baseada em pessoas e relacionamentos.

Na figura a seguir apresenta-se canais de marketing para produtos de bens de consumo, tal qual o segmento alimentar.



Fonte: Kotler (1993, p. 596)

Figura 2.2 - Canais de marketing para bens de consumo

### Níveis dos Canais

Os canais de marketing podem ser caracterizados pelo número de níveis conforme Kotler (1993, p. 595). Os níveis de canais são visualizados na Figura 2.2

*Um canal de nível zero* consiste na comercialização direta do fabricante aos consumidores finais.

*Um canal de um nível* possui um intermediário de vendas, como um varejista.

*Um canal de dois níveis* possui dois intermediários, que nos mercados consumidores são representados basicamente pelo atacadista e pelo varejista.

*Um canal de três níveis* possui três intermediários. Por exemplo, na indústria de carne empacotada, um atacadista especializado se coloca entre os atacadistas e os varejistas.

## **Conflito versus competição nos Canais de Marketing**

Conforme Rosenbloom (2002, p. 115) não se deve confundir o conflito com a competição entre os canais. A competição é um comportamento centrado no propósito, indireto e impessoal e o conflito, por outro lado, é comportamento direto, pessoal e centrado no oponente. O autor exemplifica uma forma de competição de mercado: a competição entre os grandes supermercados e os fabricantes são as chamadas batalhas entre marcas próprias e marcas nacionais.

Todavia, segundo Rosenbloom (2002, p.114) se não houver uma cooperação substancial entre os membros do canal, talvez não seja possível implementar efetivamente a estratégia e a gestão de canal em contexto interorganizacional.

Segundo Porter (1989, 70) a administração de elos com fornecedores pode reduzir o custo total pela coordenação ou otimização conjuntas.

### **2.1.3 Formato de Lojas no Varejo**

#### **2.1.3.1 Por Tipo de Propriedade**

Conforme Figura 2.1, dependendo do tipo de propriedade, as empresas de varejo podem ser classificadas em independentes, cadeias, franquias, alugadas,



ou de propriedade de um fabricante ou atacadista. A classificação também pode ser adotada no varejo alimentar.

### **Independentes**

Conforme Etzel et al (2001, p. 385) um varejista independente é uma empresa com uma única loja, não afiliada a um sistema vertical de marketing contratual. A maioria dos varejistas é independente, e muitos deles são bastante pequenos. São empresas pequenas, com administração, geralmente, familiar que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A concentração da operação em uma única unidade permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio. A maior integração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor, e uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado. A grande desvantagem da loja independente é sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores (Quadro 2.2).

### **Redes ou Cadeias de Lojas**

Segundo Etzel et al (2001, p. 385) rede corporativa é uma organização de duas ou mais lojas, com propriedade e administração centralizadas, que geralmente operam com as mesmas linhas de produtos. Para Parente (2000, p. 26), à medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e conseguir melhores condições de compra. Economias de escala também ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de marketing. Entretanto, as redes

enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade (Quadro 2.2).

Quadro 2.1 - Estrutura do Varejo Alimentar (Auto-Serviço)  
Redes Varejistas e Independentes

		Redes	Independentes	Total
Varejo de Alimentos	Número de Lojas	3998	54298	58296
	Número de Lojas %	7%	93%	100%
	Volume (\$) de vendas %	52%	48%	100%

Fonte: ACNielsen – Censo 1999 – Estrutura do Varejo Brasileiro *apud* Parente (2000, p. 26)

Conforme Quadro 2.1, as redes no segmento de supermercados no Brasil representam apenas 7% do número de lojas, todavia correspondem a 52% do volume de vendas do setor. Os dados demonstram a concentração do setor e a necessidade de desenvolver alternativas para os varejistas independentes.

### Franquias

Na definição de Levy e Weitz (2000, p. 66) *franchising* (sistema de franquias) é um acordo entre um franqueador e um franqueado que permite que o franqueado opere um ponto-de-venda de varejo usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador. Em um contrato de *franchise*, o franqueado paga uma quantia total mais *royalties* sobre as vendas pelo direito de operar uma loja em um local específico. O *franchising* tenta combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões característica da operação de cadeias (redes) de lojas. Publicidade, criação de produtos e desenvolvimento de sistemas são eficientemente realizados pelo franqueador, com os custos divididos com todos os franqueados. Neste canal, a desvantagem pode surgir com o excesso de padronização exigido pelo franqueador, limitando uma adequação mais viável do

mix de produtos e formato das lojas às necessidades locais de cada franqueado.

Quadro 2.2 - Grandes varejistas e pequenas lojas

Bases selecionadas para a avaliação	Quem leva vantagem?
Divisão do trabalho e especialização na administração	Varejistas de larga escala – sua maior vantagem competitiva
Flexibilidade de operações – seleção das mercadorias, serviços oferecidos, design da loja, reflexo da personalidade do proprietário	Pequenos varejistas – sua maior vantagem
Poder de compra	Grandes varejistas compram em maiores quantidades e, com isso, têm custos mais baixos.
Acesso às mercadorias desejadas	Os grandes varejistas oferecem aos fornecedores acesso a um maior número de clientes, enquanto um varejista pequeno isolado pode ser visto como insignificante.
Desenvolvimento e promoção da própria marca do varejista	Grandes varejistas.
Uso eficiente da propaganda, especialmente na mídia que cobre a cidade	Os mercados dos grandes varejistas enquadram-se melhor na circulação da mídia.
Capacidade de fornecer serviço pessoal de alta qualidade	Pequenos varejistas, quando os proprietários dispensam atenção pessoal aos clientes e à seleção e supervisão da equipe de vendas.
Oportunidade de experimentar novos produtos e métodos de venda	Os grandes varejistas têm mais capacidade de correr riscos.
Poder financeiro	Os grandes varejistas dispõem de recursos para ganhar algumas vantagens acima mencionadas (como marcas próprias e experimentação)
Imagem pública	Os pequenos varejistas desfrutam do apoio e simpatia do público. Entretanto, esse público freqüentemente pensa na economia e faz a opção de comprar em lojas grandes.

Fonte: Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J., Stanton, William. Marketing.

São Paulo: MAKRON Books, 2001

### Departamentos alugados

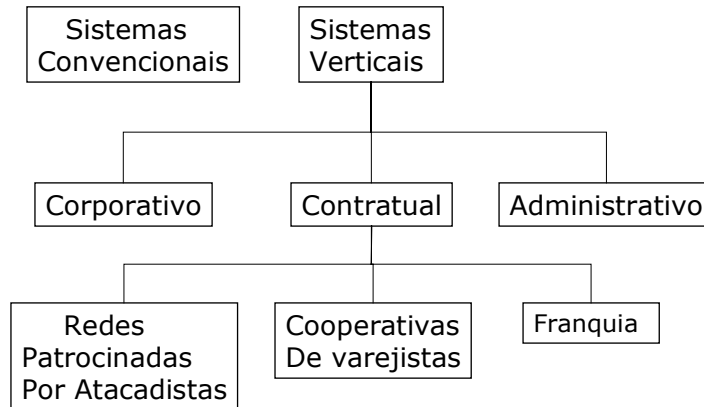
Departamento alugado segundo Levy (2000, p. 53) é uma área de uma loja de varejo que é alugada para uma empresa independente. Para Parente (2000, p. 28) esse é um procedimento adequado quando o varejista não tem a competência de gerir adequadamente departamentos que exigem um alto grau de especialização. No varejo alimentar há casos de padarias, peixarias e lanchonetes que trabalham neste sistema. Ao alugar um departamento para um

especialista, a loja garante a satisfação do consumidor nesse setor, sem os riscos de sua operação. O operador de um departamento alugado geralmente paga um aluguel na base do percentual das vendas obtidas e é responsável pelo capital investido em estoque e por todas as atividades operacionais.

### **Sistema Vertical**

O Sistema de Canal Vertical é uma das novas tendências de mercado, e surgiu em virtude das dificuldades em termos de competitividade dos canais de marketing convencionais. Os canais convencionais segundo Parente (2000, p. 29) são compostos por empresas independentes, cada uma desempenhando suas funções de produtor, atacadista e varejistas, em que cada membro do canal busca maximizar seus respectivos lucros. Nessa estrutura, os membros estão fracamente alinhados com os demais, sem uma visão integrada que objetive otimizar os resultados de longo prazo ao longo do canal.

Por outro lado, segundo Kotler (1993, p. 608) um sistema vertical compreende o produtor, atacadista(s) e varejista(s), atuando como um sistema unificado e cada um dos participantes do canal respeita os outros. Ou um participante do canal é dono dos outros ou licencia-os, tem poder para que todos cooperem. Os sistemas verticais controlam o comportamento do canal e eliminam o conflito resultante dos participantes independentes que buscam apenas seus próprios interesses.



Fonte: Adaptado de Kotler (1993, p. 609) pelo autor

Figura 2.3 - Sistemas Convencionais e Verticais de Marketing

### **Sistema Vertical Administrado**

Esse sistema coordena estágios sucessivos de produção e distribuição, mas de proprietários independentes. Grandes marcas podem administrar espaços, displays, merchandising, promover produtos e serviços em empresas varejistas. As ferramentas do ECR (*Efficient Consumer Response*), tais como EDI (*Electronic Data Interchange*), reposição contínua e o Gerenciamento de Categorias pode ser considerada um sistema de marketing administrado conforme Parente (2000, p. 29).

### **Sistema Vertical Corporativo**

Este sistema combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob um único proprietário. A integração vertical é escolhida por empresas que desejam um nível elevado de controle sobre os canais e pode ser atingida

pela integração para frente e pra trás. Um varejista poderá integrar-se para criar uma cadeia própria de fornecimento, ou um fabricante desenvolver sua própria rede de distribuição para atingir seus consumidores.

### **Sistema Vertical Contratual**

Para Kotler (1993, p. 610) este sistema consiste em empresas independentes, em diferentes níveis de produção e distribuição, integrando seus programas em bases contratuais para conseguir economia de escala e/ou impacto de vendas, o que não seria possível se operassem isoladamente. Esse sistema tem se expandido bastante nos últimos anos e constitui um dos mais significativos progressos na área de distribuição.

### **Redes patrocinadas por atacadistas**

Os atacadistas organizam redes formadas por varejistas independentes com intuito de competir com grandes redes. No Brasil, um exemplo no varejo alimentar é o caso da rede Smart, do grupo Martins. Segundo Ghisi (2005) a união de varejistas independentes com um parceiro fortalecido e já consolidado, seja ele central maior, um atacadista ou mesmo uma grande rede supermercadista, é um dos sistemas mais adotados por pequenos varejistas no mercado Europeu. Os exemplos citados por Ghisi (2005) são as organizações *SPAR* (presente em 34 países e com sede na Holanda), *Coop Danmark* (que possui a licença de direitos de propriedade intelectual e comercial) ou a *SuperGross* (que opera como um atacadistas patrocinador da central). As organizações *Coop Danmark* e *SuperGross* são dinamarquesas.

### **Cooperativas de varejistas**

Os varejistas podem tomar a iniciativa de organizar uma entidade comercial, a fim de conduzir a atividade de compra cooperada e de ações de marketing. As diferenças entre cooperativas e associações serão descritas adiante. As centrais de compras de supermercados são um exemplo de cooperação entre varejistas. Algumas redes associativas do varejo alimentar: Rede Economia (RJ), Rede Supervizinho (SP), Rede MasterVille e TOP (SC).

### **Franquias**

É também um formato de sistema de marketing vertical, no qual o franqueador concede licença de comercialização a franqueados, oferecendo assistência na organização do negócio em troca de certa remuneração desses franqueados.

Para Etzel et al (2001, p.386) esse tipo de sistema de marketing vertical está crescendo continuamente, gerando no mínimo 800 bilhões de dólares em vendas anuais e respondendo por mais de 1/3 de todas as vendas no varejo realizadas nos Estados Unidos.

#### **2.1.3.2 Instituições com Lojas**

O setor alimentar tem sido muito pesquisado, devido sua importância para a economia popular e nacional. A Abras, em conjunto com a empresa de pesquisas AC Nielsen, desenvolveram a classificação do varejo alimentar brasileiro apresentada no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Classificação do Varejo Alimentar - Formato de Lojas

Formatos de Loja	Área de vendas/m2	Nº médio de itens	Nº de Check outs	Seções
Bares	20-50	300	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50-100	1.000	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches
Minimercado	50-100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50-250	1.000	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300-700	4.000	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos.

\* Modelos que, em geral, não utilizam check outs.

Fonte: Adaptação do estudo realizado pela Abras apud Parente (2000, p. 30)

Parente (2000, p.31-33) apresenta as seguintes características para os formatos:

### **Bares**

Possuem também outras denominações: botecos, botequins, lancherias, bares e cafés, com grande importância na distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Geralmente, são locais onde se servem lanches e bebidas para o consumo no local. Existem cerca de 400 mil bares no Brasil, conforme censo 1999 – Estrutura do Varejo Brasileiro – AC Nielsen *apud* Parente (2000).



**Mercearias**

Conhecidas também por outros nomes, tais como armazéns ou empórios. São lojas pequenas de 20 a 50 m<sup>2</sup> de área de venda, que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Estão localizadas, geralmente, onde o potencial de mercado é relativamente baixo, e em locais onde não há presença de supermercados compactos.

**Padarias**

Atendem os consumidores com produtos de fabricação própria, pães e bolos e produtos alimentares de outros fabricantes. As padarias estão em processo contínuo de modernização, tanto em termos de *layout*, como também em termos tecnológicos e de gestão. Estão localizadas em áreas densamente povoadas, procurando atender as necessidades básicas da população.

**Minimercados**

Os minimercados são um expressivo tipo de varejo, especialmente forte nos bairros de classe baixa (C, D e E), localizados na periferia das cidades brasileiras. Apresentam a linha de produtos de uma mercearia, porém adotam o sistema de auto-serviço, com apenas um check-out.

**Lojas de Conveniência**

Trabalham com baixa profundidade e baixa amplitude de produtos e atendem produtos voltados à conveniência, tais como: bebidas alcoólicas e não alcoólicas, lanches e salgadinhos. Estão localizadas principalmente anexas a postos de gasolina e procuram diferenciar em relação aos horários de

funcionamento, com atendimento, muitas vezes, 24 horas. Os principais concorrentes são os hipers, supermercados e as padarias com atendimento personalizado.

### **Supermercados compactos**

Os supermercados compactos tem dois a seis *check-outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil, pertencendo geralmente a proprietários independentes.

### **Supermercados convencionais**

São supermercados de porte médio, sendo que a grande maioria de produtos é de alimentos. A maioria das redes de supermercado no Brasil trabalha com este formato de loja.

### **Superloja**

São grandes supermercados, de cerca de 4 mil m<sup>2</sup> e 30 *check-outs*, que apresentam completa linha de produtos. Apesar de serem lojas predominantemente de alimentos, oferecem um rol considerável de produtos não alimentares, tais como bazar, eletrônicos e têxteis. Em Santa Catarina a Rede Angeloni trabalha com este formato.

### **Hipermercados**

Foram trazidos ao Brasil pela rede Carrefour. Atualmente as redes BIG e Pão de Açúcar também trabalham com este formato de loja. São grandes lojas de

auto-serviço, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup>, que apresentam grande variedade e amplitude de produtos alimentícios e não-alimentícios. Atualmente está sendo questionado o uso dos hipermercados, pois os custos operacionais são altos e o consumidor está preferindo ir mais vezes às compras, preferindo lojas menores e mais próximas à sua residência.

## **Novos Formatos de Loja no Varejo Alimentar**

### **Clubes Atacadistas**

Conforme Levy e Weitz (1996, p. 57) clube atacadista (*warehouse club*) é um varejista de mercadorias em geral que oferece um sortimento de mercadorias limitado com pouco serviço a preços baixos para consumidores finais e pequenos negócios. O Sam's Club, é um exemplo clássico de clube atacadista. O Makro, apesar de não cobrar anuidade de seus sócios, apresenta um posicionamento de mercado e modelo de loja que corresponde ao conceito de clube atacadista. As lojas CompreFort de Santa Catarina também podem ser caracterizadas como Clubes Atacadistas, apesar de também não cobrarem anuidade.

### **Hard Discount**

São lojas com pequena amplitude (número de linhas de produtos comercializadas) e baixa profundidade (número de marcas e itens de uma mesma linha). As organizações deste formato trabalham em parceria com fornecedores e oferecem poucos produtos, mas com preços muito reduzidos.

No Brasil ainda não possuímos nenhum expoente deste formato, entretanto, na Europa este formato está em pleno crescimento, principalmente na

Alemanha, neste país o formato representa 24% do varejo alimentar (McGoldrick, p. 31). Como exemplo, cita-se a rede alemã Aldi.

### **2.1.3.3 Instituições Sem Lojas**

O varejo alimentar tem adotado o comércio virtual como novo canal para o atendimento aos consumidores. As médias e grandes redes nacionais já possuem *sites* onde os consumidores escolhem produtos e os recebem em sua residência sem ter que se deslocar a uma loja real. Apesar de volume ser considerado pequeno em relação ao volume total das vendas das lojas, o crescimento do comércio virtual alimentar tem sido significativo e o índice de satisfação com o serviço pelos consumidores é bastante positivo. As redes BIG e Angeloni atendem as principais cidades do Estado de Santa Catarina com o serviço virtual.

### **2.1.4 - Conjuntura do Varejo Alimentar**

#### **2.1.4.1 – Varejo Alimentar Mundial**

O segmento alimentar mundial vem sofrendo alterações. Dados do comércio alimentar citados pela revista Stores e citados em seu *site*, denotam que as grandes redes têm procurado desenvolver novos formatos, têm buscado alternativas em relações a locais de atuação e aumentado a concentração no setor. Alguns dos maiores varejistas alimentares mundiais ainda não estão estabelecidos no Brasil, todavia poderão a vir se instalar, tornando

o mercado cada vez mais competitivo para os pequenos e médios supermercadistas. Salienta-se que a maior rede varejista mundial, Wal-Mart, com a aquisição da rede Bom Preço já está posicionada em 3º lugar no *Ranking* da Abras - 2005, somente atrás do CBD - Central Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar) e da Rede Carrefour.

Quadro 2.4 - Alguns *Players* do Varejo Alimentar Mundial - 2005

<b>Organização</b>	<b>País Sede</b>	<b>Faturamento em milhões de US\$</b>	<b>Atuação no Brasil</b>
Wal-Mart	Estados Unidos	256.329	Sim
Carrefour	França	79.796	Sim
Metro	Alemanha	60.503	Não
Kroger	Estados Unidos	53.791	Não
Tesco	Reino Unido	51.535	Não
Ahold	Holanda	44.584	Já atuou
Aldi Einkauf	Alemanha	40.060	Não
Rewe	Alemanha	38.931	Não
Intermarché	França	37.472	Em avaliação
Safeway	Estados Unidos	35.553	Não
Sonae/Modelo	Portugal	3.894	Sim
Pão de Açúcar	Brasil	3.581	Sim

Fonte: NRF – National Retail Federation – Revista Stores  
 www.stores.org - Dados consolidados de 2003 – Ranking 2005.  
 Dados trabalhados pelo autor.

Através dos dados listados no Quadro 4.2, verifica-se que a líder nacional pelo *ranking* Abras, a CBD (Grupo Pão de Açúcar), possui faturamento muito inferior a líderes internacionais (Carrefour, Wal-Mart, Tesco, Intermarché, Aldi,

Metro), mesmo possuindo um sócio-estratégico, o Casino (Grupo Francês). Além disto, as aquisições de redes menores continua sendo uma das estratégias de crescimento das grandes redes internacionais. Com base em informações do *site* da rede Wal-Mart, no final de 2005, foram adquiridas pela organização 140 lojas do grupo SONAE no Brasil (bandeiras: Nacional, BIG, Mercadorama, Maxxi).

Pode-se ainda conjecturar que as organizações mais bem posicionadas no *ranking* da Stores que ainda não atuam no Brasil, provavelmente, caso haja uma melhora no quadro econômico e no poder aquisitivo do brasileiro, analisarão o país como uma oportunidade a ser explorada aumentando ainda mais a competitividade do setor alimentar. Os dados salientam a necessidade das redes médias nacionais avaliar criteriosamente o associativismo como estratégia para garantir a competitividade num mercado liderado por organizações com cifras em bilhões de dólares e sistemas de gestão modernos.

No Quadro 2.5, verifica-se que apesar da alta competitividade no segmento varejista, o mercado brasileiro é ainda atrativo, pois possui alto potencial de crescimento, diferentemente do mercado europeu, norte americano e japonês onde o crescimento é limitado. Conforme Relatório: *Global Powers of Retailing – 2006* (2006, p. 40), México e Brasil são os países da América Latina mais atrativos para investimento no varejo, pois aliam estabilidade política e econômica com número expressivo de habitantes, diferentemente do Chile (reduzida população) e Argentina (situação instável da economia).

Quadro 2.5 - Potencial de Crescimento versus Competitividade dos Negócios Varejistas

<b>Alto Potencial de Crescimento</b> <b>Baixa Competitividade do Negócio</b>	<b>Alto Potencial de Crescimento</b> <b>Alta Competitividade do Negócio</b>
China Europa do Leste Indonésia Malásia Tailândia Índia	México Brasil Argentina Chile Coréia Taiwan
<b>Baixo Potencial de Crescimento</b> <b>Baixa Competitividade do Negócio</b>	<b>Baixo Potencial de Crescimento</b> <b>Alta Competitividade do Negócio</b>
África	Estados Unidos Canadá Europa Austrália Japão

Fonte: Andersen Consulting, 1995 apud Toledo, p. 54.

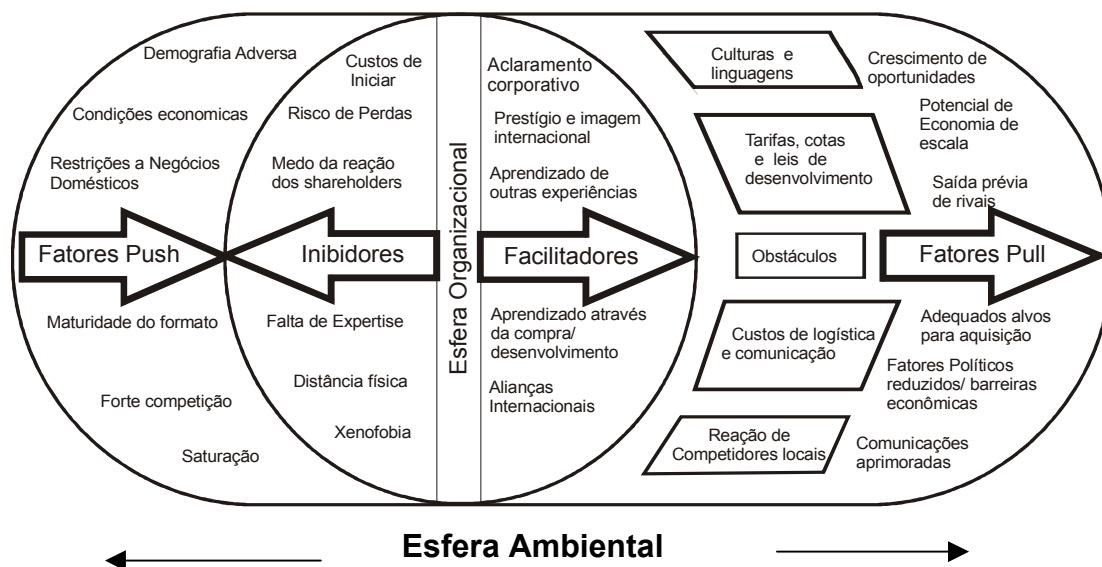
### **Internacionalização do Varejo - Sistema *Push* e *Pull***

Os fatores que tem empurrado (*push*) ou puxado (*pull*) ou em alguns casos facilitado um maior movimento de internacionalização do varejo têm sido objetos de investigação e discussão de vários autores.

Segundo McGoldrick (1995: p, 6) verifica-se que o movimento dos varejistas para internacionalização tem sido mais freqüentes devido as dificuldades dos mercados internos (fatores *push*) do que simplesmente as atrações de novos mercados (fatores *pull*). Devido a custos e riscos usualmente

envolvidos no ganho inicial de experiência em mercados não familiares, há alguma evidência que fatores *push* podem ser mais significantes nos estágios iniciais de internacionalização. A simples dicotomia *push-pull*, entretanto, falha em distinguir entre os fatores que estão primariamente dentro da esfera da organização e daqueles primariamente na borda do ambiente. A Figura 2.5 faz esta adicional distinção, mostrando exemplos de cada tipo de *driving force*. Dentro desta estrutura, três tipos de *driving* forças são descritas, as *push* e *pull* forças dentro do ambiente e os facilitadores dentro da esfera organizacional. Os fatores que inibem a internacionalização são também descritos como sendo também organizacionais ou obstáculos ambientais.

Algumas empresas varejistas europeias estão sentindo os fatores *push* em seus mercados-sede, enquanto países como China, Índia, Rússia, alguns países do Leste Europeu, Brasil e México na América Latina são considerados mercados potenciais para investimentos no varejo alimentar segundo relatório *Global Powers of Retailing* (2006, p.33-40).



Fonte: McGoldrick, Peter J. *International Retailing – Trends e Strategies*,

Fig 2.4 Forças Impulsionadoras da Internacionalização



#### **2.1.4.2 Varejo Alimentar no Brasil**

Dados recentes do segmento alimentar do Brasil, publicado pela empresa ACNielsen em conjunto com a Abras, demonstram que o segmento alimentar de auto-serviço no Brasil tem apresentado evolução.

Conforme Sousa (2005 a, p.26) citando dados da pesquisa realizada pela Fundação Abras e ACNielsen – *Ranking* 2005, o setor faturou em valores nominais R\$ 97,7 bilhões – crescimento nominal de 2,57% em relação a 2004. O setor empregou mais, totalizando 788,3 mil, 6,5% a mais do que em 2003. A área de vendas somou 18,1 milhões de metros quadrados, um crescimento de 1,7%. Com base nas 412 empresas respondentes do setor, a média do lucro líquido do setor sobre o faturamento foi de 1,8% das vendas totais. No ano anterior a média havia sido 1,6 %.

#### **Oportunidade para Empresas Médias**

Conforme Sousa (2004, p. 34) o senso de oportunidade ante o panorama favorável do setor está sendo aproveitado em especial pelas empresas médias, que, aliás, não têm outra alternativa senão buscar diferenciais para não perecer num mercado cada vez mais disputado. Assim, muitos indicadores de performance, como faturamento por metro quadrado, faturamento por funcionário e por *check-out*, têm crescido nestas empresas.

Porém, o mercado esta em plena transformação, o segmento de supermercados no Brasil vem sofrendo alguns rearranjos e se tornado alvo de interesse de grandes organizações varejistas nos últimos anos. Organizações, tais

como: Carrefour, Wal-Mart, Casino têm procurado se instalar no país através da abertura de lojas, associação e/ou aquisição de redes regionais. Os objetivos são ganhar participação de mercado (*market share*), aumentar poder de barganha com fornecedores, receitas e lucratividade por meio da liderança regional ou nacional. A consequência desta estratégia é a elevação da concentração pelas grandes redes das receitas do setor de auto-serviço, aproximando-se a 40% no ano de 2004 (Tabela 2.2). Todavia, no ano de 1994, as cinco maiores redes totalizavam apenas 23% do setor (Figura 2.5).

Tabela 2.1 - Participação do Faturamento das Grandes Redes no setor de Auto-Serviço (hipermercados, supermercados e Lojas de Conveniência) - Ano 2002 .

<b>Empresa</b>	<b>Participação (%)</b>
Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar)	14,6
Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	12,6
Bom Preço S/A	4,2
Sonae Distribuição Brasil S/A	4,2
Sendas	3,2
<b>Total</b>	<b>38,8</b>

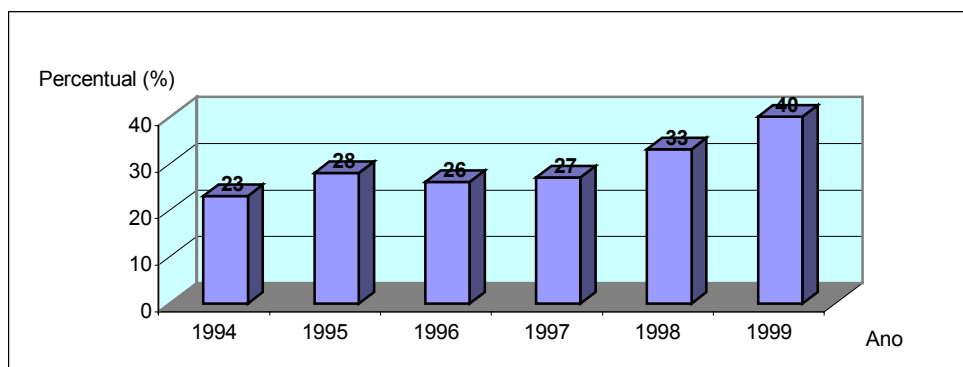
Fonte: Pesquisa ACNielsen/Abras – *Ranking* 2003

Tabela 2.2 - Participação do Faturamento das Grandes Redes no Setor de Auto-Serviço (Hipermercados, supermercados e lojas de conveniência) – Ano 2004

<b>Empresa</b>	<b>Participação (%)</b>
CBD (Grupo Pão de Açúcar)	15,8
Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	12,4
Wal-Mart	6,3
Sonae Distribuição Brasil S/A	4,5
Cia Zaffari Comércio e Indústria	1,3
<b>Total - 5 maiores</b>	<b>40,3</b>

Fonte: Pesquisa ACNielsen/Abras – *Ranking* 2005

Inclui as aquisições da Wal-Mart (Rede Bom Preço) e da CBD (Rede Sendas)



Fonte: BNDES *apud* Giovanella, p.05

Figura 2.5 - Evolução da Participação das cinco maiores Redes do Setor de Auto-Serviço Alimentar no Brasil – 1994/99 - (%)

Por outro lado, pequenos e médios supermercadistas verificam que sem economia de escala, a competitividade em relação às grandes redes torna-se difícil. Os varejistas são relutantes em entrar em um mercado quando um concorrente tem vantagem devido a seu tamanho, segundo Levy e Weitz (2000, p.173). A aquisição de pequenos volumes resulta numa aquisição de produtos com valor mais elevado do que aqueles pagos pelas grandes redes, gerando por sua vez, condições do ponto de vista competitivo, inferiores às grandes redes.

Nos quadros 2.6 e 2.7 são apresentados alguns dados da evolução do segmento supermercadista brasileiro, com base, nos dados da Abras conforme Sousa (2005a, p. 28-30 ).

Quadro 2.6: O Auto-Serviço Alimentar Brasileiro

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004X1999 Variação %
Número de lojas (total auto- serviço/Censo AC Nielsen)	53.313	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951	35,0
Faturamento anual* (em R\$ bilhões nominais)	61,5	69,2	74,2	81,7	89,3	97,7	58,9
Participação % Do faturamento sobre o PIB	6,3	6,3	6,2	6,1	5,7	5,5	-12,7
Número de empregados diretos	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	788.268	17,6
Área de Vendas (em m2 milhões)	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1	38,2
Número de check- outs	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	166.503	22,5

- A preços de 2003 – Todos os valores foram trazidos para 31/12/2003.
- Quadro adaptado pelo autor.
- Fonte Abras *apud* Souza (2005a, p. 28-30)

No quadro 2.6, verifica-se que o segmento está em plena evolução, aumentando o faturamento significativamente entre 1999 e 2004, passando de 61,5 bilhões de reais para 97,7 bilhões. O número de empregados é relevante, chegando a 788.268 pessoas no ano de 2004, apresentando um crescimento de 6,5% em relação ao ano anterior. O setor alimentar supermercadista foi responsável por 5,5% do PIB nacional em 2004.

A importância do setor é inquestionável, representados não somente em valores, mas pelo fato de estar presente no dia-a-dia das pessoas, através dos produtos comercializados aos consumidores.

No Quadro 2.7, verifica-se que as 20 maiores empresas citadas no *Ranking* Abras 2005 possuem faturamento de 49,9 bilhões de reais, ou 51,1% do total do setor de auto-serviço, enquanto que as demais 280 empresas melhor colocadas possuem um faturamento de 14,2 bilhões de reais, ou 13,9% do total, e as demais 200 empresas do *Ranking*, 600 milhões de reais, ou apenas

0,59% do setor. Este dado, mostra-nos a concentração do faturamento do setor pelas grandes redes varejistas.

Quadro 2.7: Síntese dos Resultados do Setor de Auto-Serviço - 2004

	Faturamento Nominal (R\$ bilhões)	Número de lojas	Número de Check-outs	Número de Funcionários	Área de Vendas Em m2 (milhões)
Setor auto-serviço	97,7	71.951	166.503	788.268	18,1
Segmento Supermercado	87,8	31.368	125.920	650.949	13,1
Ranking (500 empresas)	64,8	4.809	45.242	331.000	5,6
300 maiores empresas	64,2	4.564	44.116	325.240	5,4
20 maiores	49,9	2.021	30.489	225.907	4,0
280 outras	14,2	2.543	13.627	99.333	1,4

Fonte Ranking Abras 2005 – Fundação Abras/ACNielsen apud Sousa (2005<sup>a</sup>, p.30)

### Marcas Próprias

Conforme Lepsch (1999, p. 73) outra tendência no setor que favorece as grandes redes pode ser a comercialização de marcas próprias. Entendidas como marcas de produtos desenvolvidos e vendidos com exclusividade por determinada organização varejista (com ou sem nome da empresa), têm tido, nos últimos anos, crescente importância na estratégia de supermercados. Segundo apontam McGoldrick e Hughes apud Lepsch (1999, p.75) elas aumentam a posição competitiva da organização varejista em relação às empresas situadas a montante da cadeia produtiva (atacado, indústria fornecedora de produtos, de matéria-prima, produtor rural, etc.), tanto horizontal, como verticalmente.

Tabela 2.3 - Participação das Marcas Próprias em Diversos Países em Relação ao Faturamento Bruto - dados de 1995

País	Porcentagem de Marcas Próprias (%)
Inglaterra	37,0
Suíça	30,0
Alemanha	29,8
Japão	21,0
Suécia	20,0
Bélgica	19,8
França	16,5
Estados Unidos*	14,6
Espanha	7,7
Itália	6,8
Brasil*	2,1
Portugal	1,8

\*Dados de 1997.

Fonte: Dhar e Hock *apud* Lepsch, p. 75.

Segundo estudo da Abras/Latin Panel *apud* Sousa (2005c, p.46) o percentual de vendas de marcas próprias sobre o total comercializado no Brasil aproxima-se a 5,0%. A porcentagem corresponde a mais do que o dobro da porcentagem da última década (2,1%), todavia percentual bastante reduzido se comparado a outros países (Tabela 2.3). Segundo Lepsch (1999, p.75) as organizações varejistas têm enfatizado o uso de marcas próprias visando a necessidade deles se diferenciarem em um mercado cada vez mais competitivo em termos de preços e qualidade, principalmente após o governo Collor e a estabilização da moeda nacional. Em termos de classe social do consumidor Sousa (2005c) citando dados da pesquisa Abras/Latin Panel apresenta que 76% das classes A e B compram marcas próprias em supermercados, assim como 70% da classe C e 63% das classes D e E. Conforme ACNielsen (2005), Relatório de Alimentos e Bebidas 2004, há três principais tendências no mercado global: enfoque contínuo na

saúde (alimentos mais saudáveis), necessidade de praticidade (pratos prontos) e crescimento das marcas próprias.

### **Mix de Produtos**

O Mix de Produtos segue as tendências internacionais, as quais apontam o crescimento de produtos não alimentares. Houve mudança de formato, muitos dos supermercados de outrora mudaram seu formato para Supercenter ou Superloja (com volume maior de produtos não alimentícios). Em Santa Catarina pode-se citar as lojas das Redes Angeloni, BIG e Giassi

#### **2.1.4.3 Varejo Alimentar em Santa Catarina**

O Estado de Santa Catarina representa hoje 3,7% do mercado nacional segundo pesquisa Abras, *Ranking* 2005 (com base em 500 empresas respondentes em todo o Brasil). O Estado possui redes de abrangência nacional, estadual, regional e local. De abrangência nacional podem ser destacadas a rede BIG (Grupo Sonae) e a rede catarinense Angeloni, respectivamente quarta e décima redes nacionais, conforme *Ranking* 2005 da Abras. No plano estadual destacam-se além das citadas no plano nacional as redes e lojas independentes listadas no Quadro 2.8.

Quadro 2.8 - Principais organizações supermercadistas de Santa Catarina

<b>Região do Estado</b>	<b>Principais Redes e Lojas Supermercadistas</b>
Região da Capital e Litoral (Florianópolis)	Big, Angeloni, Giassi, Comper, Imperatriz, Rosa, Xande, Hippo, Koch, Rede Aflos
Região Norte e Nordeste (Joinville, São Bento do Sul e Jaraguá do Sul)	Masterville, Germânia, Mig, Arco-Iris, CooperTupy, Breithaupt, Econômico, Vale, CompreFort, Bistek, Angeloni, Giassi, Rede Certa
Região do Vale e Alto-Vale (Blumenau, Itajaí, Brusque e Rio do Sul)	Amigão, Assuvali, Nardelli, Imperatriz, Mini Preço, CompreFort, Extraeconomia, Nardelao, Xande, Amigão Archer, Angeloni e Big, Riqueramos, Cooperativa Teka, Rede Mastervale
Região Sul (Criciúma)	Giassi, Angeloni, Bistek, Althoff, Manenti, Moniari, Rede Ceconcri, Rede Superazul
Região Planalto Serrano (Lages)	Martendal, Alvorada, Angeloni,, Myatã, Cooperativa Campos Novos, Barcarolo, Boaretto, Rede MM.
Região Meio-Oeste (Joaçaba)	Videira, Center, Moro, Dalrelli, Rede Cecórdia
Região Oeste (Chapecó)	Celeiro, Brasão, Ítalo, Cooperativa Alfa, Cooperativa Central, Alvoredo, Carletti, Cooperativa Seara, Alvoredo, Bem Brasil, Casanova.
Região Extremo-Oeste (São Miguel do Oeste)	Crestani e Filhos (Super VIP), Comercial Casa Nova, A D Supermercados, Ítalo, Coop Cons. Empregados Grupo Seara, Mercado Central, Supermercado Treviso, Tombini, Valdameri, Veneza, Kakareko Alimentos.), CooperCampos, Comercial Guisa, Supermercado Girassol.

Fonte: Ranking Abras – 2005, Acats (2006), Comitê de CNs de Santa Catarina, Deluca (2003) e dados do autor

No segmento supermercadista catarinense há pulverização de mercado, sendo que a concentração do faturamento pelas grandes redes ainda é considerada reduzida comparada aos grandes centros do país, principalmente com relação a cidade de São Paulo. Não há predominância em todas as regiões do Estado das redes líderes, apesar das redes Angeloni, BIG e Giassi atuarem nas principais cidades. Todavia, as grandes redes, nos últimos cinco anos, realizaram investimentos significativos voltados a expansão nas principais cidades catarinenses (Joinville, Blumenau, Balneário Camboriú, Florianópolis e



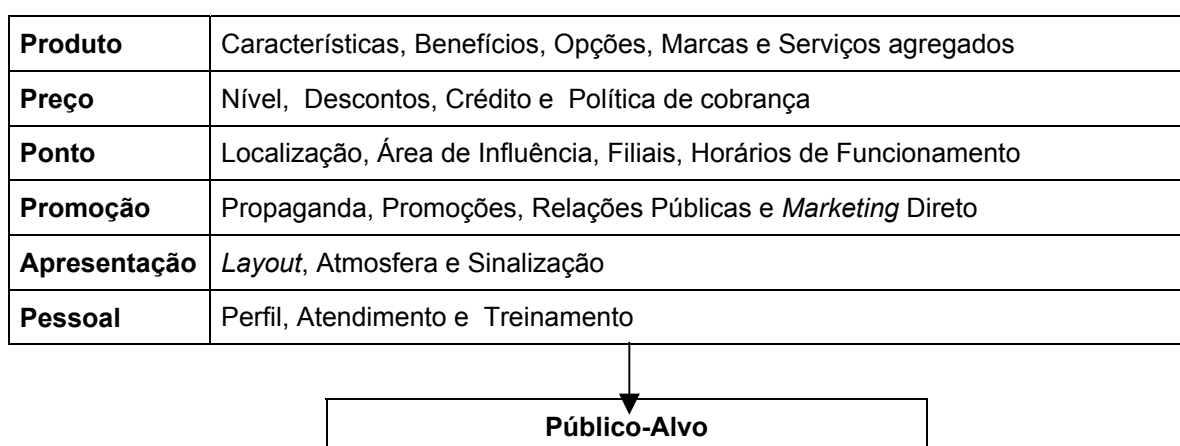
Lages), sendo que a abertura de lojas em cidades menores torna-se um cenário bastante provável.

## 2.2 Composto e Teorias de Evolução Varejista

### 2.2.1 Composto Varejista

O conceito de *marketing mix* ou composto de *marketing* foi popularizado por E. Jerome McCarthy sendo conhecido também pelos “quatro Ps” (produto, preço, promoção e ponto), inicialmente utilizado na indústria conforme Morgado, (2001: p. 62). No varejo composto varejista descrito inicialmente por Mason *apud* Parente (2000: p. 61) engloba mais dois elementos: *presentation* e *people* (apresentação e pessoal). O composto varejista ou *marketing mix* varejista (linha de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoas e ponto de venda) são os fatores controláveis pelo varejista para melhor atender seus potenciais consumidores.

#### **Marketing mix do varejo**



Fonte: Davidson, William; Sweeney, Daniel e Stampfl, Ronald. *Retailing Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1988, p.66. *apud* Morgado (2001:p. 62)

Figura 2.6 - Marketing Mix do Varejo

## 2.2.2 Teorias da Evolução do Varejo

Um dos assuntos que desafiam os estudiosos do varejo é descobrir como acontece sua evolução. Várias teorias foram criadas para explicar a estrutura atual do varejo e prever como a estrutura será mudada, conforme Levy e Weitz (2000, p. 72) e Parente (2000: p 36). Dentre as teorias, destacam-se o ciclo de vida do varejo, a roda do varejo, teoria do acordeão, processo dialético e seleção natural.

Quadro 2.9 Teorias da Evolução do Varejo

Teorias	Descrição
Ciclo de Vida do Varejo	De forma análoga como ocorre com produtos, no varejo há quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Davidson <i>apud</i> Morgado (1997, p. 38) salienta que todos os formatos de varejo passam pelas quatro fases. Alguns formatos como Superlojas estão em crescimento enquanto o formato hipermercado está em declínio.
Roda do Varejo	Um dos mais famosos modelos para explicar a evolução do varejo é a roda do varejo ( <i>wheel of retailing</i> ), desenvolvida por Malcolm Mcnair, da Universidade de Harvard em 1958. A roda representa as fases pelas quais alguns tipos de varejistas passam, segundo Levy e Weitz (2000, p.72). A roda do varejo inicia com um formato com poucos itens e baixos preços, em seguida há elevação do <i>status</i> , do mix varejista, tornando-se um varejo tradicional. Na fase madura os custos aumentam, o retorno do investimento apresenta-se em declínio, sendo necessário a adoção de um formato mais promissor, fazendo com que a roda gire. No varejo supermercadista, com o declínio dos hipermercados, está se buscando a abertura de lojas menores, próxima aos clientes, nos bairros.
Teoria do Acordeão	Propõe que as instituições de varejo flutuem da estratégia de oferta de muitas categorias com estreita profundidade para as estratégias de oferta de ampla profundidade e número limitado de categorias (baixa amplitude). Essa expansão e contração lembra um acordeão segundo Levy e Weitz (2000) e Parente (2000).

Quadro 2.9 Teorias da Evolução do Varejo (Continuação)

<p>Processo Dialético</p>	<p>O processo dialético consiste no resultado (síntese) do embate de duas forças oponentes (tese e antítese) conforme Parente (2000, p. 39). Um exemplo do processo no segmento supermercadista apresentado por Parente (2000) é a evolução do supermercado convencional - <i>Tese</i> (área de vendas média, pequena variedade de não alimentos, preços médios e localização em áreas residenciais) para o Hipermercado – <i>Antítese</i> (área de vendas grande, variedade grande de alimentos e não alimentos, preços baixos e localização em vias expressas). O resultado – <i>Síntese</i> é Superloja de alimentos ( área de vendas grande, variedade grande de alimentos e não alimentos, com localização em vias principais).</p>
<p>Seleção Natural</p>	<p>A seleção natural segue a visão inicial de Charles Darwin de que os organismos evoluem e transformam-se com base na manutenção da sobrevivência conforme Levy e Weitz (2000, p. 74). As organizações que melhor se adaptarem as condições vigentes em relação aos mercados, necessidades dos clientes, tecnologias, resultados econômico-financeiros, aspectos legais, concorrência e melhoria contínua terão maior chances de sucesso.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Levy e Weitz (2000) e Parente (2000).

## 2.3 ESTRATÉGIAS E COMPETITIVIDADE NO VAREJO

### 2.3.1 Conceitos de Estratégias

Na concepção de Mintzberg (2000, p. 16) há cinco definições de estratégia: *plano*, *pretexto*, *padrão*, *posição* e *perspectiva*. A estratégia é um *plano* – uma direção ou guia ou curso de ação para o futuro. A estratégia é um *padrão*, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Sendo um *plano* e um *padrão*, a estratégia poderá ser: estratégia pretendida e realizada. As intenções plenamente realizadas podemos chamar de estratégias *deliberadas*; as não-realizadas de

irrealizadas; mas há um terceiro caso, que chamamos de *emergente* - no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

A estratégia é uma *posição* - localização de determinado produto em determinado mercado. A estratégia é uma *perspectiva*- maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. A estratégia é um *pretexto* - uma manobra específica para iludir um oponente ou concorrente.

Conforme Ansoff (1993, p.70) basicamente uma estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Sendo que há quatro tipos de regras:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Padrões são chamados *objetivos*, em seu aspecto qualitativo, e *metas*, no aspecto quantitativo.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: produtos e tecnologias que a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa conquistará vantagem competitiva. Ansoff chama de estratégia de produto ou mercado, ou *estratégia empresarial*
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, normalmente considerado *conceito organizacional*.
4. Regras de condução do dia-a-dia, chamadas *políticas operacionais*

No varejo alimentar algumas são as estratégias adotadas, alguns participantes do mercado atuam com estratégias deliberadas, mas adaptando-as ao ambiente, podendo citar as redes internacionais no Brasil que procuram

adaptar sua gestão às particularidades do país. Outras, tais como algumas centrais de negócios são provenientes de situações não planejadas, baixa condição competitiva no mercado, necessidade de novos sistemas de gestão, as quais, levaram-nas adotar a estratégia emergente de formar uma associação com intuito de sobreviver e aumentar a competitividade.

### **2.3.2 Estratégias Genéricas e Forças Competitivas de Michael Porter**

Michael Porter (1986, p. 49) salienta que para enfrentar as cinco forças competitivas do mercado (Figura 2.11): barreiras de entrada, rivalidade entre concorrentes, poder dos fornecedores, ameaça de substitutos e poder do comprador existem três abordagens genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras em uma indústria: Liderança em Custo, Diferenciação e Enfoque. estratégias genéricas são descritas conforme Porter (1989, p.9):

*Liderança em Custo:* visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança em custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção e comercialização em grande escala. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases de diferenciação. Deve obter *paridade* ou *proximidade* com base na diferenciação relativa a seus concorrentes.

*Diferenciação:* Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base em dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores.

*Enfoque:* Esta estratégia está baseada na escolha de um ambiente competitivo dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. A estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque no custos, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no *enfoque de diferenciação* uma empresa busca a *diferenciação* em seu segmento-alvo.

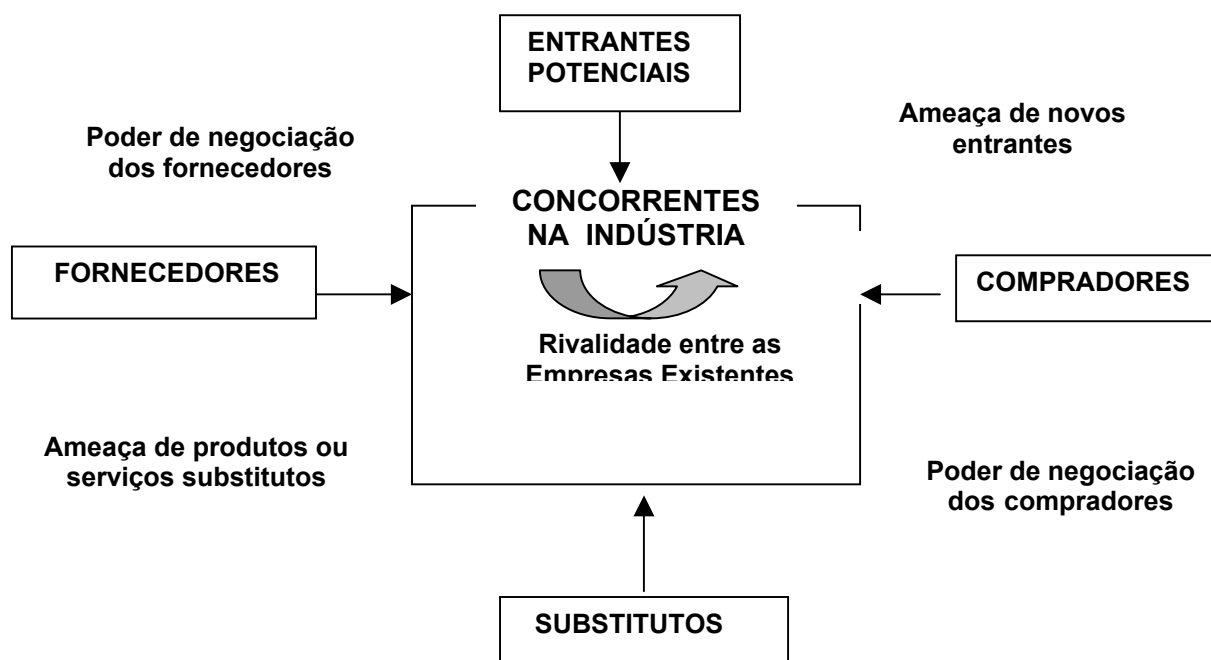
Para Porter (1989) a empresa deveria optar por uma das três estratégias genéricas, não sendo eficaz o meio-termo. O maior retorno do investimento dar-se-ia com ênfase no produto, por meio da diferenciação, ou com ênfase no processo por meio da liderança em custo. Porter salienta que o enfoque seria a estratégia voltada a atuação em um segmento de mercado.

No segmento varejista alguns setores têm evidenciado a diferenciação para atingir seu público-alvo, tal como o de moda, desenvolvendo novos modelos e marcas. Todavia, setores como o supermercadista, onde parte dos produtos são básicos e comercializados por todas as empresas do segmento, inclusive mesmas marcas e itens, dificultando a diferenciação, as margens são estreitas e a economia de escala torna-se um fator preponderante. Por outro lado, as pequenas empresas supermercadistas não podem preterir a diferenciação, pois estariam sacrificando cada vez mais suas margens e o retorno do investimento. Conforme Nagle *apud* Kotler (2003, p. 563) quanto mais singular for o produto, menor a sensibilidade dos compradores com relação ao preço. Desta forma, há necessidade de agregar tanto a escala quanto a diferenciação.

Na análise de Levy e Weitz (2000, p. 37) a estratégia de varejo indica como a empresa planeja focar seus recursos para a realização de seus objetivos. Os autores identificam os seguintes aspectos: (1) o mercado-alvo para o qual o varejista direcionará seus esforços, (2) a natureza das mercadorias e serviços que o varejista oferecerá para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) como o varejista irá construir uma vantagem de longo prazo sobre os concorrentes.

### Forças Competitivas de Porter

Para Porter (1989, p. 4) as cinco forças apresentadas na Figura 2.7 determinam a rentabilidade da organização porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria - os elementos do retorno do investimento.



Fonte: Porter (1989, p.4)

Figura 2.7 Forças Competitivas segundo Michael Porter.

Para Porter (1989, p.5) o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, do mesmo modo que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços complementares e dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos dos produtos adquiridos. A intensidade de rivalidade dos concorrentes influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como operações, desenvolvimento de produtos e marketing promocional. A ameaça de entrada, tais como novos concorrentes, coloca um limite no preços e modula o investimento exigido para deter entrantes no segmento.

O vigor de cada uma das forças competitivas é uma função da estrutura da indústria (segmento). Todavia, as empresas, através de suas estratégias, podem influenciar e modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência segundo Porter (1989).

No Quadro 2.10 são detalhadas as cinco forças competitivas de Michael Porter sendo que muitas das suas características estão intrinsicamente associadas às centrais de negócios. Dentre elas, citam-se a economia de escala, acesso a distribuição (Barreira de Entrada); Crescimento da indústria, Diversidade dos concorrentes, custo do valor adicionado (Determinantes de Rivalidade); Concentração de fornecedores, custo relativo das compras totais da indústria, importância do volume para o fornecedor, ameaça de integração para frente e para trás (Determinantes do Poder do Fornecedor); custos de mudança, propensão do comprador a substituir (Determinantes da Ameaça de Substitutos) e



Volume do comprador, concentração de compradores versus concentração de empresas, diferenciais de produtos (Determinantes do comprador).

Quadro 2.10 - Detalhamento das Forças Competitivas de Michael Porter

<p><b>Barreiras de Entrada:</b>  Economia de Escala  Diferenças de produtos patenteados  Identidade de Marca  Custos de Mudança  Exigências de capital  Acesso à Distribuição  Vantagens de custo absoluto  Curva de Aprendizagem  Acesso a insumos necessários  Projeto de produtos de baixo custo  Política Governamental  Retaliação esperada</p>	<p><b>Determinantes de Rivalidade</b>  Crescimento da Indústria  Custos fixos ou de armazenamento  Custos de valor adicionado  Excesso de capacidade crônica  Diferença de produtos  Identidade de marca  Custos de mudança  Concentração e equilíbrio  Complexidade informacional  Diversidade dos concorrentes  Interesses empresariais  Barreiras de saída</p>
<p><b>Determinantes do Poder do Fornecedor</b></p> <p><b>Diferenciação dos insumos</b>  Custos de mudança de fornecedores e das empresas na indústria  Presença de insumos substitutos  Concentração dos fornecedores  Importância do volume para o fornecedor  Custo relativo a compras totais da indústria  Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação  Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.</p>	
<p><b>Determinantes da Ameaça de Substitutos</b>  Desempenho do preço relativo dos substitutos  Custos de mudança  Propensão do comprador a substituir</p>	
<p><b>Determinantes do Poder do Comprador</b></p> <p><b>Alavancagem de Negociação</b>  Concentração de compradores versus concentração de empresas  Volume do comprador  Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa  Informação do comprador  Possibilidade de integração para trás  Produtos substitutos  <i>Pull</i></p> <p><b>Sensibilidade ao preço</b>  Preço/Compras totais  Diferenças dos produtos  Identidade de marca  Impacto sobre qualidade/desempenho  Lucros do comprador  Incentivos dos tomadores de decisão</p>	

Fonte: Porter (1989, p. 4)

A análise das forças competitivas de Michael Porter está diretamente ligada as estratégias de centrais de negócios supermercadistas que almejam escala e poder de negociação.

Por sua vez, Levy e Weitz (2000, p. 173) salientam que os mercados de varejo são mais atrativos quando os novos concorrentes têm poucas oportunidades de participar. As barreiras para entrada são condições de um mercado de varejo que dificultam a entrada das empresas no mercado. Essas condições incluem a economia de escala, a fidelidade dos clientes e a disponibilidade de locais.

Conforme já abordado, o volume comercializado por pequenos supermercadistas é pequeno em relação às grandes redes, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que visem o crescimento de escala e a diferenciação de serviços. A diferenciação de serviços não exclui a necessidade de reduzir custos, não gerando obrigatoriamente um *trade-off*, mas sim, propiciando condições competitivas mais sustentáveis. Desta forma, o associativismo no varejo passa a ser uma alternativa a ser avaliada.

### **2.3.3 - Cadeia de Valor**

Para Porter (1989, p.31), uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes da vantagem competitiva. A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem

competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Conforme Porter (2000, p. 31) o valor em termos competitivos, é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.

As atividades de valor nas cadeias de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias (principais) e atividades de apoio (Figura 2.8). As atividades primárias são essenciais para obtenção de vantagens competitivas. A otimização e ou cooperação entre atividades de valor geram a margem (lucro).

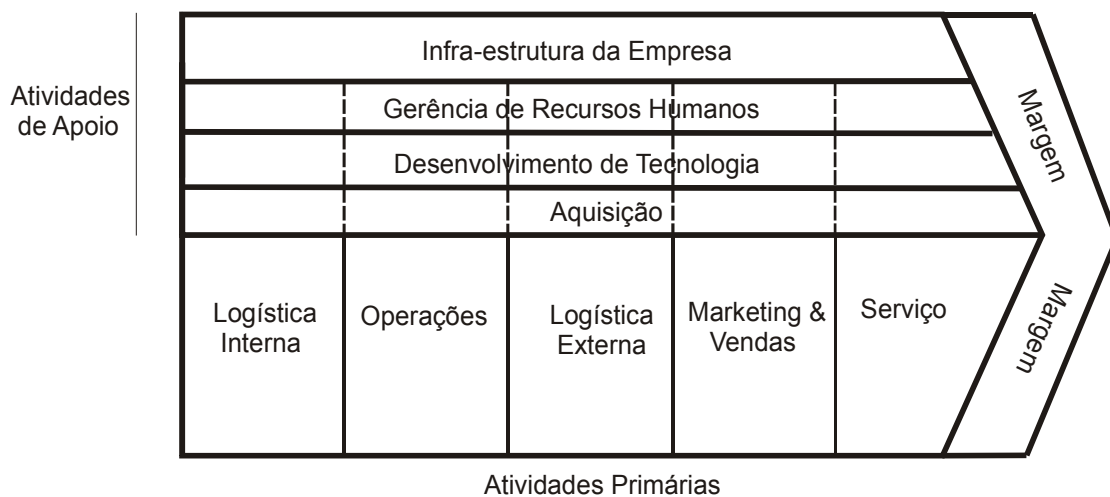


Figura 2.8- A Cadeia de Valor Genérica de Michael Porter (1989).

### **Cadeia de Valor como Vantagem Competitiva**

Para diagnosticar a vantagem competitiva em uma organização é necessário definir a cadeia de valores, começando com a cadeia genérica e

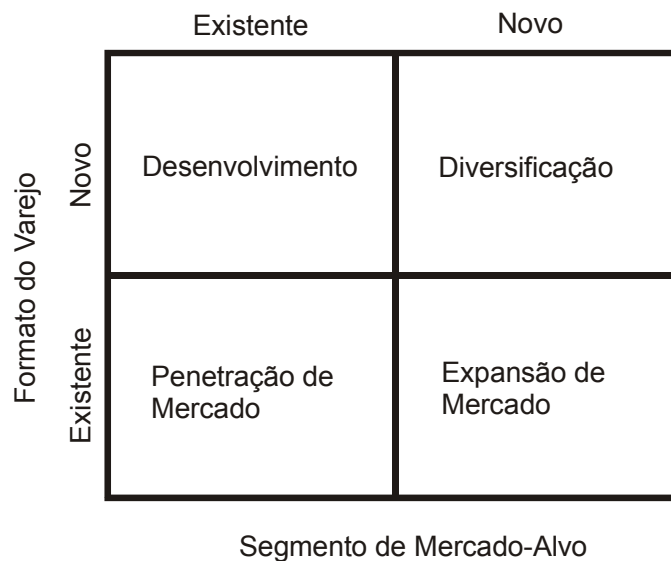
dividindo-se em atividades distintas. O fluxo de produtos, o fluxo de pedidos ou o fluxo de papelada pode ser útil. O grau apropriado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo (PORTER,1989, p. 41).

### **Elos dentro da Cadeia de Valores**

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas, por otimização ou coordenação entre as atividades. Michael Porter (1989, p. 46) define *elos verticais* como os elos existentes entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos canais. A forma como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa (e vice-versa). No segmento alimentar há vários elos verticais, dentre eles podemos citar: a logística do fornecedor que afeta o supermercado, o poder de negociação do fornecedor e do comprador, a reposição eficiente e contínua de produtos (ECR), as atividades de abastecimento, de promoção e *merchandising* realizadas nas lojas.

### 2.3.4 Estratégias de Crescimento no Varejo

Levy e Weitz (2000, p. 163) aplicando as estratégias de crescimento de Ansoff descrevem quatro tipos de oportunidades de crescimento que os varejistas podem seguir (penetração de mercado, expansão de mercado, desenvolvimento de formato de varejo e diversificação). As estratégias são mostradas na Figura 2.9. O eixo horizontal indica se as oportunidades de crescimento envolvem segmentos de mercado que os varejista está perseguindo atualmente ou novos segmentos de mercado. O eixo vertical indica se as oportunidades de crescimento envolvem o uso do formato atual do varejista ou um novo formato.



Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 163) - Oportunidades de Crescimento com base em Ansoff. Corporate Strategy. New York, 1965.

Figura 2.9 - Oportunidades de Crescimento

### **Penetração de Mercado**

A oportunidade de penetração de mercado envolve o direcionamento dos investimentos no formato atual e nos clientes atuais. Um exemplo seria tentar aumentar a frequência das visitas dos clientes a loja, a venda cruzada (venda de produtos complementares a venda inicial – *cross selling*). Uma abordagem para realização desse objetivo seria abrir mais lojas em um mercado-alvo que não fazem compras em suas lojas conforme Levy e Weitz (2000 p. 164). Por sua vez, Mason (1988, p. 51) salienta que a estratégia de penetração de mercado envolve: aumentar o número de clientes, aumentar a quantidade comprada pelos clientes e aumentar a frequência de compra.

### **Expansão de Mercado**

Uma oportunidade de expansão de mercado emprega os formatos de varejo existentes em novos segmentos de mercado. O ingresso de redes norte americanas no Japão e na Alemanha como o mesmo formato de varejo envolveu essa oportunidade segundo Levy e Weitz (2000). As aquisições de algumas redes regionais do varejo alimentar também servem de exemplos de expansão de mercado. Como exemplo pode-se citar a aquisição da rede Bom Preço pelo Wal-Mart. A rede norte americana antes da aquisição não atuava no mercado da rede Bom Preço (Nordeste)

### **Desenvolvimento do Formato de Varejo**

Uma oportunidade de desenvolvimento de um formato de varejo envolve a oferta de um novo formato de varejo aos clientes. Como exemplo podemos

citar o desenvolvimento do varejo alimentar on-line ou supermercados de vizinhança pelas grandes redes do varejo alimentar. Outra oportunidade de desenvolvimento seria a adição de outras categorias de mercadorias ou a alteração da amplitude e a profundidade do sortimento de suas lojas.

### **Diversificação**

Uma oportunidade de diversificação envolve um formato de varejo totalmente novo direcionado a um segmento de mercado que não é atendido no momento. A integração vertical é um exemplo de diversificação que envolve investimentos de varejistas no atacado e/ ou manufatura de mercadorias segundo Anderson apud Levy e Weitz (2000, p. 164). No Brasil algumas redes como a Sonae e o Wal-Mart já possuem alguns formatos distintos, atuando tanto no varejo quanto no atacado. No varejo a rede Sonae trabalha com hipermercados (rede Big) e no atacado, o Maxxim. Não obstante a rede Norte Americana Wal-Mart possui Superlojas (varejo) e o formato atacado, o Sam's Club.

#### **2.3.5 Estratégia de Melhoria da Produtividade**

Para Mason (1988 ) e Parente (2000 ) a estratégia de melhoria da produtividade foca na melhoria dos ganhos através da redução de custos, aumento das vendas e receitas por meio do aperfeiçoamento do mix de produtos e composição das margens. Na visão de Mason (1988, p. 53) a melhoria da produtividade freqüentemente ocorre em organizações que estejam nas fases de maturidade ou declínio. Para Parente (2000, p. 82) a ênfase

desta estratégia está em aumentar o lucro final da operação por meio das atividades:

- *Redução de Custos*: os esforços para eliminar desperdícios devem ser feitos de modo que não sacrifique a qualidade.
- *Melhoria do Mix de Produtos*: deve-se buscar um aumento da produtividade da linha de produtos, eliminando os itens com vendas baixas, para abrir espaço para novos produtos e assim manter a satisfação dos consumidores.
- *Melhoria na Composição das Margens*: os varejistas praticam margens diferentes de acordo com o item e com a categoria de produtos. As lojas devem desenvolver esforços procurando aumentar a participação nas vendas dos produtos com melhor nível de margens, dando mais destaque à exposição desses produtos no ponto-de-venda.

#### **2.3.6.1 ECR - Efficient Consumer Response como estratégia de Melhoria de Produtividade**

O ECR – Efficient Consumer Response ou resposta eficiente ao consumidor foi criado nos Estados Unidos em 1992, como resultado de um estudo que visava prover eficiência no gerenciamento da cadeia de suprimentos conforme Silva (2003, p. 138) e Coronado (2001, p.170). O ECR chegou no Brasil no final da década de 90. Inicialmente voltado para a indústria, todavia o envolvimento de outros elos do canal de distribuição ocorreu notadamente com a integração das redes supermercadistas segundo Johnson apud Silva (2003, p. 138).



Conceito do ECR segundo ECR Brasil (2005):

O ECR é uma estratégia na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir ao consumidor.

### **Benefícios do ECR para agentes da cadeia de suprimentos**

Para Coronado (2001) e Silva (2003), o ECR tem apresentado, desde os primeiros projetos implementados, as seguintes vantagens:

- Aumento de vendas de fornecedores, distribuidores e varejistas;
- redução dos índices de devolução de produto e da falta do item no estoque;
- estoque mais ajustado à demanda;
- diminuição das quebras de mercadoria por danos ou roubos;
- comprometimento da áreas de negócio do atacado e da indústria quanto à confiabilidade das informações do estoque.

A utilização do ECR por pequenas empresas ainda é incipiente, todavia algumas pequenas redes supermercadistas já obtiveram resultados significativos com alguns processos, principalmente, o gerenciamento por categorias, com apoio dos fornecedores conforme ECR Brasil (2005).

O ECR e suas tecnologias e processo podem auxiliar as centrais de negócios incrementar a competitividade em relação às grandes redes.

### **Índices de Produtividade no Varejo**

Com base em Mason (1988), Parente (2000), Levy e Weitz (2000 e 1996), Etzel et al (2001), Coughlan (2002), Stone (1995), Abras (Relatórios e *Rankings*

anuais), sites do grupo pão de açúcar (CBD) e do Wal-Mart, o autor apresenta no quadro 10 alguns índices comumente adotados no comércio varejista alimentar e que servem para comparar a(s) loja(s)/rede com outros varejistas do mesmo setor.

Quadro 2.11: Alguns índices e aspectos de comparação adotados no Varejo Alimentar

Índice	Apresentação
Vendas/ M2	Objetiva avaliar as vendas brutas pelo espaço disponibilizado na área de vendas. Avalia o merchandising, gerenciamento de categorias e produtividade. Possibilita comparar pequenas e médias lojas.
Faturamento por loja/Organização	Análise Financeira e de Produtividade.
Custos (Fixos, Variáveis)	Custos e margens dos produtos e da loja
Margens Brutas e Líquidas	Margens adotadas e resultados líquidos das lojas e dos produtos comercializados.
Faturamento por colaborador	Avalia o faturamento em relação ao número de colaboradores.
Rotação dos Estoques	Quando comparado com resultados de outros varejistas do mesmo setor sinaliza se a empresa tem excesso de estoques.
GM-ROI (Gross Margin Return on Inventory Investment)	Inclui a análise do investimento em estoque e a margem bruta dos produtos. No Brasil ainda não é muito utilizado, principalmente em pequenas organizações.
Tíquete Médio	Pedido médio dos clientes na loja.
Ruptura de Produtos	Falta de produtos na loja. Produtos não encontrados nas prateleiras (desabastecimento).
Perdas no Varejo	Porcentagem de perdas de produtos
SKU –(Stock Keeping Unit) Número de itens comercializados em estoque para comercialização	Possibilita avaliar a amplitude e profundidade das categorias comercializadas.
Número de check outs	Número de caixas existentes na loja para atendimento aos clientes. Geralmente utilizado para definir o tamanho das lojas.
Demais índices econômico-financeiros tais como: Retorno sobre ativos e patrimônio líquido, liquidez, rotação de contas a pagar e receber	Avaliam a situação econômica-financeira da organização e sua capacidade de liquidez, recebimento e investimento.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

### **2.3.6 Integração Vertical**

A integração vertical consiste no crescimento através da incorporação de ou mais níveis de canais de marketing nas operações da empresa conforme Parente (2000, p. 82). A integração para frente (a jusante) é a tentativa dos fabricantes e atacadistas de assegurar o ingresso no mercado varejista, desenvolvendo novos canais. Exemplo é a venda direta aos consumidores finais pelas gravadoras de CDs, enquanto que a integração para trás (a montante) é a posse e ou controle de sistemas de fornecimento (por exemplo, um varejista que adquire um atacadista ou fabricante), segundo Parente (2000, p. 82). No segmento supermercadista muitas redes estão adotando a estratégia de marcas próprias, a qual não deixa de ser uma forma de integração para trás. Para Porter (1986) a possibilidade de integração para trás propicia maior poder ao comprador.

### **2.3.7 Integração Horizontal**

Uma estratégia de integração horizontal é conseguida procurando a posse e/ ou o controle dos concorrentes no mesmo nível dentro do canal de marketing conforme Parente apud Lewinson. Nos últimos anos, essa tem sido a forma como a maioria das empresas varejistas expandiram-se no mercado brasileiro. Como exemplo, pode-se citar a série de aquisições no segmento supermercadista, onde grandes redes varejistas, muitas delas internacionais, adquiriram redes regionais. Conforme Kelley apud Wright (2000, p. 134) há vários motivos para a integração horizontal, um dos principais é aumentar a

participação de mercado, que somada ao aumento da receita confere à empresa maior poder de alavancagem para lidar com seus fornecedores e clientes.

### **2.3.8 Planejamento Estratégico no Varejo**

Os varejistas que almejam uma posição destacada e sustentável no mercado necessitam detectar oportunidades e ameaças do mercado, visualizando forças e fraquezas de suas organizações com intuito de realizar o planejamento organizacional de médio e longo prazo. Para tanto, definem sua razão de ser (missão), objetivos exeqüíveis e desenvolvimento de estratégias compatíveis com seus recursos. Este planejamento é conhecido como planejamento estratégico. Para Parente (2000, p. 51) o planejamento serve para antecipar e organizar as atividades para alcançar um objetivo. O planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing de curto prazo.

As etapas que envolvem o planejamento estratégico são descritas por Mason (1988, p. 40):

- Desenvolvimento da Missão
- Estabelecimento dos objetivos
- Condução da análise da situação
- Seleção de quais mercados competir
- Obtenção dos recursos necessários para competir
- Desenvolvimento do planejamento estratégico

- Implementação da estratégia
- Avaliação dos resultados.

### **Missão**

Conforme Pearce *apud* Wright (2000, p. 93) é uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders* (interessados). Segundo Mason (1988) a missão corresponde o que a empresa tem a intenção de fazer e como ela planeja fazer. Para Levy e Weitz (2000, p. 171) a declaração da missão deve definir a natureza geral dos segmentos-alvo e os formatos de varejo que a empresa irá considerar.

Segundo Mason (1988, p. 44) a declaração da missão ou propósito normalmente inclui:

- a) Definições dos produtos e serviços a serem oferecidos; clientes a serem atendidos; e áreas geográficas a serem atendidas.
- b) Como as vantagens físicas, vantagens financeiras e recursos humanos serão usados para criar a satisfação dos consumidores.
- c) Como as empresas pretendem competir nos mercados escolhidos.

### **Objetivos**

Para Mason (1988) são declarações de resultados a serem alcançados. Objetivos podem incluir lucratividade, volume de vendas, participação de mercado ou resultados que a firma quer realizar. Para Wright (2000, p. 98) há os objetivos gerais, os quais representam fins genéricos desejados, e os específicos que são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos

objetivos gerais. Ansoff (1993), por sua vez, salienta que objetivos seriam mais amplos, qualitativos, enquanto os mais restritos e quantificáveis, seriam chamados de Metas.

### **Análise da Situação**

Para Mason (1988) a análise da situação refere-se a avaliação das forças internas e fraquezas e oportunidades e ameaças externas (análise SWOT).

Na análise da situação são considerados os fatores internos e externos.

*Fatores internos:* fatores que estão sob o controle da administração do varejo, tais como: recursos financeiros, habilidades gerenciais, composição da força de vendas, linhas de produtos adotadas e reputação da empresa com consumidores.

*Fatores externos:* são aqueles os quais os administradores das lojas não possuem controle. São variáveis do macroambiente segundo Wright (2000) e Kotler (1993): forças político-legais, forças tecnológicas, forças econômicas e forças sociais.

### **Decisão de quais mercados competir**

O principal valor da análise da situação é que ela pode auxiliar a empresa identificar e capitalizar as oportunidades viáveis. A análise ajuda a administração do varejo a identificar mercados que oferecem fortes oportunidades de crescimento e lucratividade e evitar mercados que apresentam ser inviáveis segundo Mason et al (1988, p. 45).

## **Desenvolvimento do Posicionamento Estratégico**

Conforme Kotler (1993, p. 366) o conceito de posicionamento foi introduzido por Al Ries e Jack Trout, por meio de artigos e do livro: *Positioning: the battle for your mind*. Para esses autores, posicionamento é o que se faz com o produto ou serviço na mente do consumidor ou comprador potencial.

Portanto, para Ries e Trout, posicionar uma marca significa comunicar, pela propaganda, pela comunicação verbal, escrita e visual, o seu diferencial ao segmento a que se destina. O posicionamento é informado ao consumidor por meio da comunicação (propaganda, promoções, relações públicas), porém para Kotler (1993), todo o *marketing mix* deve reforçar.

Para Mason et al (1988, p. 50) a estratégia de posicionamento no varejo envolve o uso do mix varejista, o qual compreende: produto (*product*), serviços aos consumidores (*customer services*), preço (*price*), promoção (*promotion*), apresentação (*presentation*) e pessoal envolvido na comercialização (*personal selling*).

## **Implementação da Estratégia**

Para implementar o posicionamento desejado de forma eficiente, todos os aspectos da loja devem ser focadas no mercado-alvo. Na Figura 2.10, visualiza-se a extensão de cada opção estratégica conforme Mason et al (1988, p. 51).

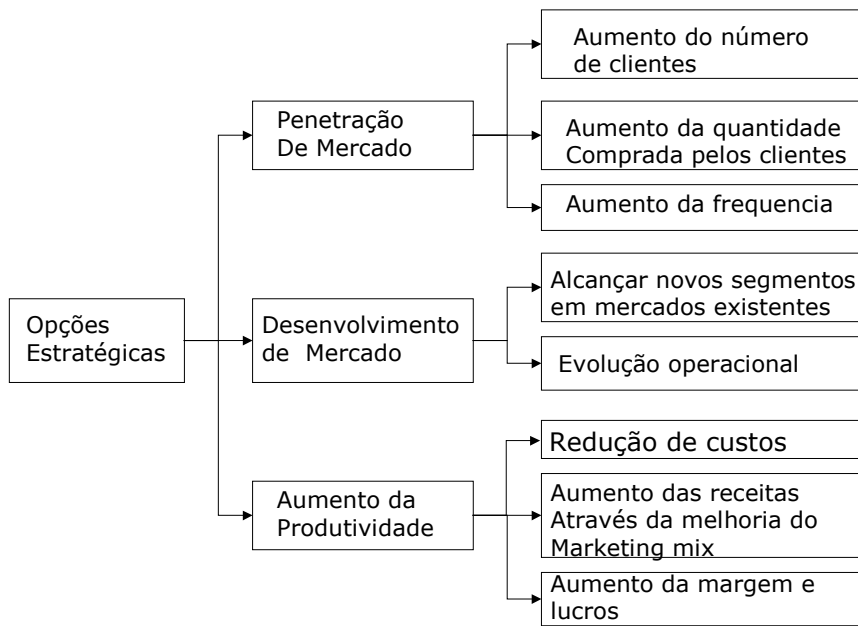


Figura 2.10 Opções estratégicas segundo Mason et al (1988, p. 51)

### Avaliação e Controle de Operações

Uma vez que a estratégia está implementada, gerentes necessitam do feedback da performance da estratégia. Para Mason et al (1988, p. 55) a avaliação da estratégia engloba todos os elementos do plano estratégico, conforme listado no Quadro 2.12.



## Quadro 2.12 Avaliação da Estratégia Varejista Segundo Mason (1988)

**Plano de Produtos:**

1. Qual é crescimento padrão das linhas existentes de produto?
2. O portfólio de linhas de produtos está balanceado? Algumas linhas deveriam ser adicionadas ou deletadas?
3. Deveria a amplitude ou variedade ser modificada?
4. Qual é a força que cada marca possui?
5. Estão as linhas de produtos posicionadas em relação a concorrência e estão abrangidas no plano de marketing?
6. A firma tem um adequado plano de abertura?
7. São adequados os controles de inventário na loja?

**Plano de Preços**

1. Como estão as margens de lucro das linhas de produto? Elas estão aumentando ou diminuindo? Como elas são comparadas com a concorrência?
2. Estão as políticas de preços, incluindo preços de lista (acima, abaixo ou igual a concorrência), apropriadas para cada mercado-alvo?
3. Os preços desempenham um papel primário ou secundário no plano de marketing?

**Plano de propaganda e Promoção de Vendas**

1. Estão os objetivos de propaganda e promoção de vendas claramente definidos? Estão eles inseridos no plano de marketing?
2. A mídia está inserida no plano de marketing?
3. Os orçamentos são adequados aos objetivos? Como estão estabelecidos os orçamentos?
4. As estratégias são compatíveis com o plano de marketing?
5. A empresa tem semanalmente, mensalmente e sazonalmente planos para atividades no ponto de venda?

**Plano de Distribuição e Suporte a Vendas**

1. Os níveis de serviços aos clientes bem como de garantias e reparos são satisfatórios? Quais as fraquezas existentes?
2. O mailing e o programa de vendas via telefone são compatíveis com plano de marketing global?
3. Os programas de pós-vendas, se houver, são compatíveis com o plano de marketing?
4. Quais são os custos efetivos dos programas de crédito? Deveria ser adicionada ou deletada alguma opção de crédito?
5. A amplitude e intensidade da cobertura de mercado está satisfatória em relação às filiais e lojas da fábrica?

**Plano Financeiro**

1. É possível a análise de lucro, incluindo ponto de equilíbrio, análise de retorno de investimento (ROI) e alavancagem?
2. Quais são as margens de lucro das linhas de produto? Estão elas aumentando ou diminuindo? Como são comparadas com a concorrência? Comparar com as estatísticas de negócios quando possível
3. A empresa possui um controle contábil e um sistema de informação?
4. Como estão as tendências dos indicadores como retorno dos investimentos, ganhos por ação e lucros?

## Continuação Quadro 2.12

### Avaliação da Estratégia Varejista Segundo Mason (1988)

#### **Plano de Facilidades físicas**

1. O ponto é adequado à produtividade?
2. O rearranjo é flexível quando houver necessidade?
3. A comunicação é adequada aos consumidores?
4. A atmosfera suporta outros elementos do plano de marketing?
5. As mercadorias são disponibilizadas para *cross-selling* quando necessário?

#### **Sistema de Informação do Varejo**

1. O sistema de informação de mercadorias detém informações necessárias para as decisões-chave das operações?
2. O sistema de controle competitivo está no ponto de venda?
3. Existe alguém responsável por avaliar tendências no ambiente que podem afetar a continuidade de sucesso da empresa?
4. Os dados financeiros e mercadológicos da empresa são regularmente comparados com as estatísticas de negócios?

#### **Plano de Recursos Humanos**

1. A empresa possui talentos para executar suas estratégias de marketing?
2. A empresa está adequadamente assessorada?
3. Os processos de seleção, recrutamento e treinamento estão adequados?
4. As faixas de remuneração da empresa são adequadas? As oportunidades de promoção estão disponíveis? As avaliações de *performance* e *feedback* ocorrem?
5. Se lojas da fábrica existem, as decisões de pessoal são centralizadas ou descentralizadas?
6. Os procedimentos disciplinares estão nos pontos comerciais?
7. As relações sindicato/administração recebem atenção adequada?

Fonte: MASON, J. Barry; MAYER, Morris L; EZELL, Hazel F. Retailing. 3 ed. Plano: Business Publications, Inc. 1988, p.56.

## 2.4 REDES DE EMPRESA

### 2.4.1 Conceitos de Redes Empresariais

Através da revisão bibliográfica existente sobre redes empresariais, constata-se que o tema é amplo e não há homogeneidade entre autores sobre o conceito. Todavia, com intuito de tornar mais claro o tema, são apresentadas algumas definições relevantes.

Zaleski Neto (2000, 47) citando Laumann, Galaskiewics & Mardsen (1978) apresenta duas modalidades básicas de redes de empresas:

*Redes de Modo Competitivo:* implicam na existência de mercado econômico competitivo, como em uma Indústria Competitiva. Tais redes estão sujeitas a normas que regulam seu comportamento. Empresas que compõem este tipo de rede devem ter relacionamento antagônico, suas ligações tendem a serem vistas com suspeição. No modo competitivo, as empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade.

*Redes de Modo Cooperativo:* pressupõem que as organizações envolvidas têm suas metas particulares, mas entendem que o benefício será maior quando preservarem na procura de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso. Ao tentarem atender a este objetivo maior, as organizações estruturam suas atividades umas com as outras, acreditando que esta atitude é mais efetiva que a atuação dos mecanismos de mercado.

Para Santos et al *apud* Amato Neto (2000, p. 49) há basicamente dois tipos de redes interempresariais:

- As *redes verticais de cooperação* são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços.
- Já as *redes horizontais de cooperação* são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e

oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. As centrais de negócios supermercadistas formam redes horizontais de cooperação.

Zaleski Neto (2000, p. 53), por outro lado, citando Sommers (1998) relaciona dois tipos de redes que têm sido encorajadas nos Estados Unidos e Canadá: *Redes Duras e Redes Leves*.

*Redes Duras*: são pequenas empresas que cooperam, formando uma nova organização que produz e distribui um novo produto ou serviço, ou entra em um novo mercado. Para atingir seus objetivos, a nova organização (rede) faz uso da capacidade especializada das pequenas firmas.

*Redes Leves*: são grandes redes frouxas, constituídas por firmas em um mesmo setor, ou que estão concentradas em determinada área geográfica, desenhadas para responder a problemas econômicos utilizando estratégias de cooperação como programas de marketing; de treinamento; de compras conjuntas ou transferência de tecnologia.

Por sua vez, Baumeier (2002, p. 36) salienta alguns dos benefícios das empresas integradas em redes:

- Permite a definição de estratégias conjuntas;
- Preserva a individualidade e protege os dados da empresa;
- Valoriza marcas e possibilita marketing compartilhado;
- Reduz custos e riscos de investimentos;
- Intensifica a comunicação e o acesso a informação;
- Amplia a escala produtiva e as dimensões de mercados;
- Facilita o acesso ao crédito e à capacitação gerencial.

### 2.4.2 Redes Flexíveis e *Topdown*

Na definição de Casarotto Filho (2001, p. 35) há dois tipos de redes: a *rede topdown* e a *rede flexível*.

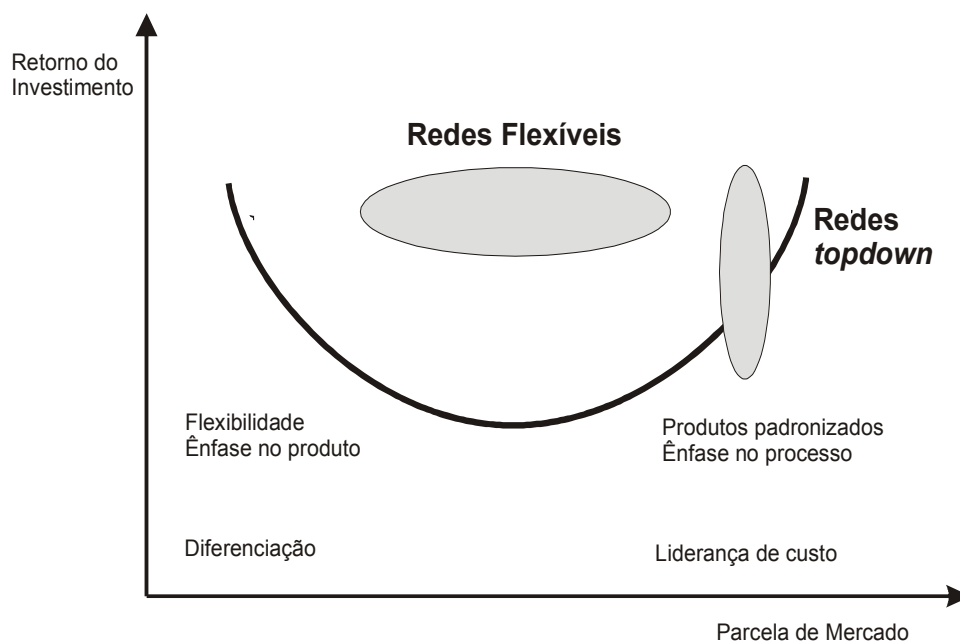
Na *rede topdown*, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. A empresa fornecedora é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e possui muito pouca flexibilidade ou poder de influência sobre os destinos da rede.

Na *rede flexível* de pequenas empresas há união por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. O consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Significando uma agregação de valor.

Casarotto ainda lista algumas possibilidades de abrangência dos consórcios:

- fabricação de produtos;
- valorização do produto;
- valorização da marca;
- desenvolvimento de produtos;
- comercialização;
- exportações;
- padrões de qualidade;
- obtenção de crédito;
- capacitação.

Casarotto (2001) e Zaleski Neto (2000) comentam que a rede flexível tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a região da Emilia Romagna, na Itália. Casarotto (2001) com base em Porter propõe que as pequenas empresas através da formação de redes flexíveis (Figura 2.11) poderiam se aproveitar da diferenciação de produtos e serviços e concomitantemente da escala, propiciando vantagens competitivas. Essas vantagens estão ausentes quando da atuação das empresas individualmente.



**Fonte:** Desenvolvida por Casarotto e Pires (2001), com base no diagrama original de Porter (1986)

Figura 2.11 – Curva U e estratégias competitivas genéricas ampliadas

Zaleski Neto (2000, p 177) com base em Bosworth e Rosenfeld (1993) e em pesquisa aplicada (Estudo Delphi com especialistas em redes flexíveis) apresenta condições genéricas que podem acentuar a formação e desenvolvimento de redes flexíveis:

- *Crise comum:* em indústrias onde o comportamento cooperativo não é difundido, uma ameaça comum – como a perda de mercado em consequência da globalização – pode conduzir a atividades coletivas.
- *Benefício comum:* resultados rápidos precisam ser percebidos pelos membros, que do outro modo não dispensarão tempo trabalhando para a rede.
- *Contato pessoal:* a construção de confiança é o fator chave na redução de custos transacionais e a consequente viabilização das redes. Especialmente para as pequenas firmas o contato face-to-face é um ponto essencial para o começo das relações interorganizacionais.
- *Comprometimento total da firma:* a partir do exemplo dado pelo Executivo-Chefe, todas as pessoas devem estar comprometidas.
- *Concentração geográfica:* não sendo uma característica essencial, a proximidade física auxilia no desenvolvimento das relações pessoais.
- *Planejamento da rede em cooperação:* as firmas que com potencial para compor uma rede devem planejar sua evolução. A rede precisa fornecer para seus membros planos de desenvolvimento claros e, quanto mais cedo fizerem, melhor.
- *Partilha da liderança da rede.* As firmas devem partilhar a liderança da rede, pois a construção de confiança é essencial entre as firmas.

- *Mecanismos para apoiar a troca de informações.* As informações precisam circular eficientemente, para que a rede sobreviva.
- *Estabelecimento de um programa de contribuição/retorno entre a rede e as firmas participantes.* As firmas trabalham juntas em uma rede para obter ganhos. É apenas justo que elas contribuam com a rede na proporção que estão ganhando.
- *Avaliação dinâmica da performance da rede.* A rede precisa avaliar sua performance continuamente em relação ao modo como ela está satisfazendo as necessidades dos clientes e das firmas que compõem a rede.
- *Identidade clara da rede.* As redes necessitam de uma identidade clara para reforçar a cooperação.
- *Atuação de Consultores externos.* A contratação de consultores externos para apoiarem as redes incentivam o comportamento colaborativo. Conforme Zaleski Neto (2000) as redes flexíveis formadas nos países nórdicos (Dinamarca e Noruega) utilizaram-se de *brokers*. Nos EUA também são utilizados *Brokers* na formação de redes flexíveis. *Broker*, na essência, é alguém que desempenha um papel semelhante a um gerente integrador, exercendo a função de iniciador do comportamento colaborativo. Eles podem trabalhar em associações comerciais, agências governamentais, companhias consultoras, universidades etc. Mas para ganhar confiança não podem ter interesses conflituosos. Para exercer tal função os *brokers* devem possuir algumas características e serem treinados. Na Noruega os *brokers* foram



treinados nas áreas de planejamento estratégico, finanças, tecnologia, inovações, marketing e exportações segundo Zaleski Neto (2000). As seguintes características são necessárias aos *brokers* segundo Hill (1992) *apud* Zaleski Neto: independência, mediador e negociador hábil, ser capaz de impressionar os executivos-chefes, ser um hábil analista de empresas, ser um hábil analista de mercado, deve saber falar em público e comunicar-se bem, deve ser alguém que faça as coisas acontecerem (realizar plano de negócios), deve ter conhecimento na indústria e ser alguém que abra caminhos. Na formação das redes há também os facilitadores que são especialistas na indústria em questão que prestam serviços sem, no entanto, pertencerem à rede ou a alguma organização que faça parte desta.

- Documentação e planos de negócios. A formação de redes com planos de negócios e esforços baseados no mercado produzem resultados melhores e mais duráveis. O registro e divulgação de casos bem sucedidos é um modo importante de incentivar a formação de novas redes.

As centrais de negócios supermercadistas também podem ser consideradas como *redes flexíveis, horizontais e leves* sendo que seus objetivos podem ser restritos, oferecendo apenas a aquisição de alguns produtos em conjunto, ou amplos, envolvendo vários tipos de serviços agregados aos associados e clientes.

## 2.5 ASSOCIATIVISMO NO SEGMENTO ALIMENTAR

### 2.5.1 Associativismo – Conceituação

No varejo o associativismo ou união de varejista independentes com intuito de fortalecimento para compras em conjunto ou ainda para atividades de promoção está em pleno crescimento. Ressalta-se porém a necessidade da definição do que seria o associativismo e os diversos modelos de cooperação no segmento alimentar.

Segundo definição do Sebrae: *Associativismo ou Ação Associativa* é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para superar dificuldades e gerar benefícios comuns nos setores econômico, social e político, sem finalidade lucrativa, com personalidade jurídica própria, caracterizando-se por:

- reunir duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas para a realização de objetivos comuns;
- ter seu patrimônio construído pela contribuição dos associados, doações, subvenções, etc;
- ter seus fins alterados pelos associados, em Assembléia Geral;
- seus associados deliberarem livremente em Assembléia Geral, tendo cada associado, direito a um voto;
- serem entidades de direito privado e não público.

A cultura associativa não provêm da benevolência das pessoas, mas sim da análise de que o compartilhamento das ações produz sinergia, ou seja, potencializam-se os resultados, de forma que o resultado final ser superior a

soma das partes individuais. No varejo, o associativismo, no caso voltado a formação de centrais de negócios supermercadistas, algumas vezes, é decorrente do intuito de sobrevivência, mas pode também ser desenvolvido por meio de uma estratégia deliberada que venha almejar maior competitividade.

### **Associativismo no Segmento Alimentar**

Para reduzir o impacto da predominância econômica de grandes redes nacionais e internacionais no país, e se tornarem mais competitivos, alguns supermercados de pequeno e médio porte estão se unificando em *redes de compras*, também conhecidas com *centrais de compras ou associativismo*. A proposta de uma rede de compras tem-se tornado fundamental nos últimos anos para os supermercadistas menores, e é considerada uma das principais alternativas viáveis para o fortalecimento do poder de compras e aumento da competitividade dessas empresas (MARTINELLI, 2003, p. 218).

No estudo realizado pelo BNDES Setorial (março/2000, p.111) cita-se a concentração do mercado alimentar pelas grandes redes como elemento incentivador para a formação de consórcios de pequenos e médios varejistas: “O aumento da concentração no segmento começa, por outro lado, a encorajar os pequenos e médios varejistas a constituir consórcios, a exemplo da Rede Economia, situada no Rio de Janeiro, permitindo, portanto, o ingresso de novas empresas nesse mercado”.

Porter (1989, p. 94), por sua vez, salienta que uma empresa pode reduzir seus custos relativos, compartilhando atividades de valor com unidades empresariais-irmãs. Pode-se relacionar as empresas independentes de um mesmo segmento unidas numa associação como unidades empresariais-irmãs, que compartilham atividades de valor tais como ações de marketing, logística e treinamento.

## **2.5.2 Modelos de Cooperação no Varejo Supermercadista**

### **Associação e Cooperativas**

A literatura técnica de origem exterior voltada ao varejo aborda a associação de varejistas independentes como cooperativa de varejistas, todavia a definição é apenas parcialmente condizente com a realidade e a legislação nacional. Assim Michael Levy (2000) e Kotler (1993) definem a união de varejistas independentes como cooperativas de varejistas.

Para Levy (2000), cooperativa do varejo seria: Uma organização que é propriedade de pequenos varejistas independentes e operada por eles para melhorar a eficiência operacional e seu poder de compra.

Segundo Kotler (1993), cooperativa de varejo é: “Um grupo de varejistas independentes que estabelecem uma organização central de compras e conduzem esforços promocionais conjuntos”

No Brasil há singularidades entre associações e cooperativas. As principais diferenças entre cooperativas e associações são: na primeira são necessários no mínimo 20 (vinte) pessoas para sua Constituição, enquanto na

segunda apenas 2 (duas); na cooperativa poderá haver a divisão de sobra entre os cooperados, sendo que nas associações as sobras devem ser investidas na própria organização (Quadro 2.13).

Segundo Gouvêa de Souza (2004, p. 145) o modelo de central de negócios como associação é o preferido no Brasil, por tornar a gestão mais fácil, e o processo de abertura ser menos burocrático, mas apesar de menor escala existem também as cooperativas.

No quadro 2.13 são apresentadas as principais diferenças entre associações e cooperativas.

Quadro 2.13 Comparativo Associação versus Cooperativa

Características	Associação	Cooperativa
Definição Legal	Sociedade civil sem fins lucrativos.	Sociedade civil e comercial, sem fins lucrativos (LTDA).
Objetivos	Prestar serviços de interesse econômico, técnico, legal, cultural e político de seus associados.	Prestar serviços de interesse econômico e social aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo sua atividade produtiva.
Amparo Legal	Constituição Federal (Artigo 5) – Código Civil.	Constituição Federal (Artigo 5) – Código Civil – Lei 5.764/71.
Mínimo de pessoas para Constituição	Duas pessoas físicas	20 (vinte pessoas) físicas, exclusivamente.
Pontos Essenciais nos Estatutos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome da Associação;</li> <li>• Sede e Comarca;</li> <li>• Finalidades/objetivos concretos;</li> <li>• Tempo de duração</li> <li>• Cargos e funções dos Dirigentes e Conselheiros;</li> <li>• Como são feitas as alterações do Estatuto;</li> <li>• Como é dissolvida a entidade e destino do patrimônio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome, tipo de entidade, sede e foro;</li> <li>• Área de atuação;</li> <li>• Duração do exercício social;</li> <li>• Objetivos sociais, econômicos e técnicos;</li> <li>• Forma e critérios de entrada e saída de associados;</li> <li>• Responsabilidade limitada e ilimitada dos associados;</li> <li>• Formação, distribuição e devolução do capital social;</li> <li>• Órgãos de direção, com responsabilidade de cada cargo;</li> <li>• Processo de eleição e prazo dos mandatos dos Dirigentes</li> <li>• Convocação e funcionamento da Assembléia Geral;</li> <li>• Forma de distribuição das sobras e rateio dos prejuízos;</li> <li>• Casos e formas de dissolução;</li> <li>• Processo de liquidação;</li> <li>• Modo e processo de alienação ou oneração de bens imóveis;</li> <li>• Reforma dos Estatutos;</li> </ul>
Atividades mercantis	Pode ou não comercializar.	Pratica qualquer ato comercial.
Destino do Resultado Financeiro	Não há rateio de sobras das operações financeiras entre os sócios. Qualquer superávit financeiro deve ser aplicado em suas finalidades.	Há rateio das sobras obtidas no exercício financeiro.
Dissolução e Liquidação	A dissolução é definida em Assembléia Geral.	A dissolução é definida em Assembléia Geral. A liquidação pode ocorrer por processo judicial.

Fonte: Sebrae (2004) e Ocesc (2005)

No varejo alimentar há alguns modelos de cooperação entre os varejistas independentes e entre consumidores.

*Centrais de Compras:* reunião de varejistas independentes que formam uma associação com intuito de adquirir produtos em conjunto visando o ganho de escala e conseqüentemente melhores condições comerciais junto a fornecedores, possibilitando a rede associativa ser mais competitiva.

*Centrais de Negócios:* Evolução das centrais de compras, abrangendo não somente compras conjuntas entre os associados, mas serviços de marketing, logística e armazenagem, treinamento, gestão estratégica, tática e operacional das lojas. Após o 1º Enacen (Encontro Nacional de Centrais de Negócios) patrocinado pela Abras e usando a terminologia adotada pelo Sebrae e outras entidades ligadas às atividades (principalmente no varejo de supermercados), houve uma tentativa de unificar as diferentes formas de associação de empresas independentes, através de um tratamento único: Centrais de Negócios, conforme Gouvêa e Souza (2004, p. 32). Todavia, muitos projetos de associativismo ainda se autodenominam redes.

*Associações patrocinadas pelos Atacadistas:* Com o aumento da concorrência no setor atacadista e a necessidade de diferenciação no segmento, alguns atacadistas desenvolveram associações com seus clientes. No Brasil, grandes atacadistas como Martins e Peixoto desenvolveram suas centrais de negócios entre os clientes, Rede Smart (Atacadista Martins) e Rede Valor (Atacadista Peixoto). Os atacadistas propiciam condições comerciais mais vantajosas aos associados e auxiliam em ações promocionais. A adesão é voluntária, e para manutenção e aperfeiçoamento do sistema é cobrada dos associados uma mensalidade.

*Cooperativas de Varejistas:* Organização cooperativa com mais de 20 filiados. O modelo de cooperativa possibilita a aquisição dos produtos pela cooperativa e a divisão de lucros entre os cooperados no final do período. Exemplo no Brasil: Coop do Estado de São Paulo.

*Sistema de Franquias:* No segmento alimentar de supermercados há também o sistema de redes *Top-down* no formato de franquias adotado por algumas organizações internacionais. O *International Groccers Alliance* (IGA) é uma delas. A organização está operando com 42 lojas licenciadas no Brasil, sendo destaque no ranking da Abras pelo critério faturamento.

*Cooperativas de consumidores:* Organização cooperativa formada por consumidores. No Brasil muitas das cooperativas de consumidores foram estimuladas pelas empresas empregadoras que desejavam desenvolver condições melhores a seus funcionários, principalmente nas décadas de 70 e 80 quando a concorrência no mercado alimentar não era tão acirrada. Exemplos: Cooper Tupy (Cooperativa dos funcionários da Indústria de Fundação Tupy), na cidade de Joinville em Santa Catarina.

### **2.5.3 - Ciclo de Vida das Centrais de Negócios**

Souza (2004, p.63) com base em análises e histórico das centrais no Brasil e no exterior considera que as centrais de negócios, de forma análoga ao ciclo de vida de produto, têm um ciclo de vida e o suas fases distintas: precursora, de desenvolvimento, de amadurecimento e maturidade plena.



Na Europa, em países como França, Itália e Dinamarca algumas centrais já alcançaram a maturidade plena, possuem um histórico de anos de atuação, sendo que a gestão é profissionalizada, há integração tecnológica, o número de varejistas chega a milhares, com atuação em várias regiões ou até mesmo países (A rede SPAR possui associados em 34 países) e existe o compartilhamento de um rol de serviços, além da aquisição em conjunto.

Quadro 2.14: Fases do Ciclo de Vida de Centrais de Negócios

Fase	Características
Precursora	Apresenta-se como central de compras, pois o objetivo principal é obter melhoria das condições de compras. Área de atuação é micro regional. O gestor tende a ser um dos varejistas. Dificuldades de troca de informações. Muitas centrais ou associados acabam não conseguindo atravessar essa etapa devido a dificuldade em operar de forma integrada e compartilhar informações, pois consideram-nas de alto valor estratégico. A maioria das centrais de negócios brasileiras encontram-se nesta fase segundo Souza (2004) e Guisi (2005)
De Desenvolvimento	Razoável grau de integração e informações entre os associados; Negociação conjunta, maior apoio dos fornecedores. Foco na incorporação de serviços compartilhados, na áreas de marketing e financeira. A área de atuação é voltada a região. O gestor continua sendo um dos pequenos varejistas. As Centrais italianas encontram-se nesta fase segundo Souza (2004)
Amadurecimento	Formalização de processos, melhoria da logística, com eventual abastecimento centralizado, ampliação dos recursos oferecidos. Desafios: troca de informações e amadurecimento da visão comum e desenvolvimento de confiança entre associados e com a gestão da associação. A administração pode ser de um pequeno varejista, mas este dedica-se integralmente a gestão da central. Centrais Espanholas.
Maturidade Plena	O foco envolve a integração tecnológica, sistemas de informação, logística, recebimento e pagamentos centralizados. As vantagens devem compensar a formalização dos processos. Atuação nacional ou pelo menos, estende-se a territórios que compreendam várias regiões. Algumas centrais com alguns ou parte dos associados adotam a criação de empresas com objetivos específicos, como exemplo criação de atacado para atender a central e demais varejistas. A gestão é realizada por gestor com visão empresarial muito ampla. Algumas centrais francesas encontram-se neste estágio.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados de Souza (2004).

#### **2.5.4 Conjuntura das Centrais de Negócios no Segmento Alimentar Brasileiro**

O tema Centrais de Negócios no setor de supermercados tem sido destaque no varejo nacional, devido a necessidade de varejistas desenvolverem estratégias competitivas sustentáveis, as associações do setor estarem implantando comitês de estudos e também pelo fato que algumas centrais em atuação apresentarem resultados bastante positivos.

O Sebrae nacional tem apoiado a formação de redes de pequenos varejistas, apresentando como caso de destaque a rede MasterVille, de Joinville, composta de 11 associados. A rede, segundo relatos de associados, descritos na Revista Sebrae (2002), reduziu em até 8% o custo de aquisição de mercadorias. Os supermercados da Rede MasterVille tiveram um crescimento de 45%, entre novembro de 2001 e junho de 2002. O volume mensal de clientes da rede cresceu, passando de 25 mil para 32 mil, o que obrigou os empresários a ampliarem o espaço físico dos estabelecimentos e aumentarem o número de empregados, de 120 para 141.

O Instituto de Pesquisas e Estudos em Distribuição e Varejo (IPEVD), vinculado à consultoria de varejo Gouvêa de Souza & MD, concluiu, após uma série de análises, que essas iniciativas precisam uniformizar seus procedimentos para potencializar suas ações conforme Souza (2004). O objetivo é ter no Brasil o mesmo grau de diversidade e sofisticação das centrais existentes na Europa. Em alguns países onde o associativismo no varejo já é uma prática comum a alguns anos, como a França, já existem centrais das centrais como a Federação Francesa *Leclerc* (36 centrais, 19.000 lojas e 15.700 associados), a qual, compreende o agrupamento de várias centrais, de diversos setores (Souza, p. 169).

Segundo Souza (2004, p. 113) conforme pesquisa realizada pela empresa especializada em consultoria no varejo Gouvêa & Souza, no período de janeiro a maio de 2003, havia 163 centrais cadastradas no Brasil(Quadro 2.15).

Quadro 2.15 - Distribuição setorial de Centrais de Negócios Existentes no Brasil - 2003

Setor	Centrais Cadastradas	Participação (%)
Supermercado	79	48,5
Farmácia	34	20,9
Material de Construção	26	15,9
Móveis	11	6,8
Panificação	7	4,3
Papelaria	4	2,4
Auto-Peças	2	1,2
Total	163	100

Fonte: Souza (2004, p. 113)

Além da academia e consultorias o tema Central de Negócios começa a receber destaque nas associações de classe. A Abras – Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a revista SuperHiper realiza há cinco anos estudo visando detectar a evolução do setor. Nos dois últimos *rankings* publicados, o estudo foi desenvolvido em conjunto com a empresa de pesquisa LatinPanel do Grupo Ibope.

Quadro 2.16 - Evolução das Centrais de Negócios no Segmento Alimentar

Total Brasil	2000	2001	2002	2003	2004	Variação (%)**
Faturamento Bruto (R\$)	2 bilhões	3 bilhões	8,2 bilhões	10,15 bilhões	12,02 bilhões	11,09
Número de centrais	60	80	130	150	150	
Número de lojas	1.500	1.800	2.200	2.500	2.807	12,3
Número de check outs	5.000	5.500	10.000	11.800	12.344	4,6
Área de vendas (m2)	600 mil	830 mil	1.100 mil	1.160 mil	1.372 mil	18,3

\* Descontada a Inflação. \*\* Variação 2003/2004. Fonte: 5º *Ranking* Abras/SuperHiper *apud* Sousa(2005).

No Quadro 2.17 apresenta-se o *ranking* das centrais de negócios em 2005, segundo pesquisa Abras-SuperHiper- Latin Panel. Salienta-se, entretanto, que algumas centrais não enviaram completamente os dados solicitados pela pesquisa, e não aparecem na lista.

Quadro 2.17 - Rede de Negócios - 5 ° Ranking Abras - 2005

Posição	Nome Fantasia	Sede	Empresas Filiadas	Numero de Lojas	Faturamento Bruto 2004
1	Arcos	SP	41	85	660.000.000
2	Avaes – Central de Compras	ES	70	102	594.990.430
3	Rede Valor Supermercados	MG	215	215	565.000.000
4	Unisuper	RS	73	120	501.897.000
5	Rede Supercomprasnordeste	SE	12	27	447.600.000
6	Unissul	MG	15	22	306.662.946
7	Rede Econômica de Supermercados	MS	38	44	298.435.130
8	Super Rede	CE	6	27	280.000.000
9	Rede Super	RS	45	62	225.000.000
10	Rede Supervizinho	SP	37	47	200.000.000
11	Rede Super Útil	RS	106	106	190.800.000
12	Rede Litoral de Supermercados	SP	21	38	182.480.000
13	Central Mais	RS	45	48	180.000.000
14	Asccom	MG	12	23	156.000.000
15	Rede Supermais	MG	12	21	153.058.541
16	Redefort	RS	135	140	146.630.000
17	RN Super Central de Compras	RN	22	22	134.465.558
18	<b>Assuvali – Rede TOP (Região de Blumenau)*</b>	SC	16	23	110.316.000
19	Rede Giroforte	MG	16	22	102.600.000
20	Rede Averj de Supermercados	RJ	25	36	100.000.000
21	Rede Simpatia	MG	25	25	85.000.000
33	<b>Rede MM (Região de Lages)*</b>	SC	20	21	15.000.000
34	<b>Cecomcri (Região de Criciúma)*</b>	SC	25	34	4.800.000

Fonte: 5 Ranking Abras/SuperHiper apud Sousa (2005). \* Centrais de Negócios de Santa Catarina (modificação e grifo do autor).

No Quadro 2.18 são apresentadas as centrais de negócios catarinenses que apareceram no Ranking Abras em 2004. Observa-se que apenas as redes Assuvali (TOP) e rede MM também aparecem em 2005. Todavia, conforme descrito anteriormente é comum algumas organizações não enviarem os dados, não sendo inclusas na pesquisa.

Quadro 2.18 - Rede de Negócios de Santa Catarina - 4º *Ranking* Abras - 2004

Posição	Nome Fantasia	Sede	Empresas Filiadas	Numero de Lojas	Faturamento Bruto 2003
19	Assuvali – Rede TOP (Região de Blumenau)*	SC	16	21	85.080.000
21	Aflos (Região de Florianópolis)	SC	11	19	76.937.801
26	Cecórdia (Região de Concórdia)	SC	18	19	45.120.000
33	Unicompras – Compra Certa (Região de Joinville)	SC	9	9	12.672.132
34	Rede MM (Região de Lages)	SC	21	21	12.000.000

Fonte: Lukianocenko (2004, p. 16); Ranking Abras 2004. Modificado pelo autor.

A central de negócios Assuvali (Rede TOP), com sede em Blumenau SC, é considerada uma rede bem estruturada, sendo que um dos seus dirigentes pertence ao comitê nacional de centrais de negócios e também é presidente do comitê estadual.

### **Dados Gerais de Centrais de Negócios**

Conforme descrição de Lukianocenko (2004, p. 26) dentre os motivos que levam a formação de uma central de negócios, os destaques são:

- 62% das redes consideram prioritária a melhoria no poder de barganha frente ao fornecedor;
- 36% deles, a sobrevivência frente à concorrência.
- Acesso a maior número de fornecedores e a possibilidade de operar com mix mais qualificado.

Todavia, após a implantação da central, os objetivos e o grau de importância dado a cada quesito passam a ser mais detalhados:

- 44% das redes acham que comprar produtos mais baratos é o principal objetivo;
- 25% sobreviver e crescer;
- 22% fortalecer a união e integrar os associados;
- 16% negociar diretamente com a indústria.

No entanto, dentre os objetivos listados, o que realmente já foi obtido, segundo Lukianocenko:

- 42% já obtiveram melhores condições de negociação;
- 25% conseguiram aumentar as vendas;
- 20% aumentaram a rentabilidade e o acesso a mais fornecedores.

### **Alternativas para o Crescimento**

Na pesquisa também foi detectado que as Associações estão buscando alternativas para obter maior rentabilidade e melhorar a competitividade. Entre as ações destacam-se:

*Marcas próprias:* 47% já trabalham com marcas próprias e 29% pretendem lançá-las.

*Segurança alimentar:* 44% possuem programas e 38% estão readequando suas lojas.

*Investimento no Associativismo:* 38% afirmaram que irão investir nos próximos 6 meses; 7% nos 12 meses; e 7% nos próximos 18 meses. Entre os itens que serão contempladas com os investimentos estão: 29% em reformas, 22% em depósitos e 40% em equipamentos (balcões refrigerados, softwares e gôndolas).

### **Dificuldades**

Conforme pesquisa realizada pela Abras/LatinPanel em 2005 apud Sousa (2005, p. 70) as principais dificuldades detectadas pelas associações são descritas no Quadro 2.19.

Quadro 2.19 Principais Dificuldades de uma Rede de Compra

Dificuldades	Porcentagem
Questões Culturais	70,3%
Burocracias Legais (sistema tributário – bitributação)	64,9%
Falta de Cooperação e comprometimento entre os associados	62,2%
Dificuldade de Relacionamento com grandes fornecedores	59,5%
Unificação/padronização do mix	48,6%
Integração dos processos de compra	45,9%
Unificação/Padronização das promoções	21,6%

Fonte: Sousa (2005, p. 70).

Os dados da pesquisa corroboram parcialmente com a análise de Guisi (2005, p.139), a qual descreve que embora existam diversos ganhos com a formação de central de negócios, algumas dificuldades também são verificadas. Conforme pesquisa quantitativa realizada no Brasil pela autora (2005, p.206), em alguns casos a bitributação foi citada como uma das dificuldades, no entanto, na maioria dos casos, a falta de comprometimento dos associados aparece como um dos maiores empecilhos iniciais na formação de central de negócios.

Guisi (2005) também realizou pesquisa qualitativa com algumas centrais de negócios dinamarquesas, as quais estão no estágio de maturidade plena, com sistema de gestão profissional, e detectou as seguintes dificuldades:

- Falta de comprometimento e diferenças de alguns associados;

- Investimentos e mudanças. Alguns associados resistem e investir e mudar quando a central acredita que sejam necessárias certas melhorias;
- Carência de propósitos comuns e afinidades.

Para Baumeier (2002, p. 37) alguns fatores podem limitar a implementação de um sistema de cooperação, destacando:

- A necessidade de uma *cultura de cooperação*, com objetivos coletivos, normas regras ou hábitos a serem respeitados no interior do sistema formado, identificando a rede como uma instituição;
- A necessidade de ações globais e coordenadas visando a criação de relações cooperativas entre todos os atores;
- A busca dos objetivos comuns a toda rede, em detrimento de objetivos meramente individuais;
- A fidelidade de relações, principalmente nas interfirmas, não deixando que rompa facilmente, como por exemplo, no caso do fornecedor oferecer um preço um pouco menor.

As dificuldades dos projetos de centrais de negócios catarinenses são objeto de estudo deste trabalho.



## **2.6 PROJETO E PROJETOS DE NEGÓCIOS**

### **2.6.1 Conceitos**

Para Woiler e Mathias (1996, p. 27) um projeto compreende um conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento. Nestas condições, o projeto não se confunde com as informações, pois ele é entendido como sendo um modelo que, incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações.

Na visão de Maximiano (2002, p. 26): um projeto pode ser sintetizado como:

- um empreendimento temporário ou uma seqüência de atividades com começo, meio e fim programados;
- que tem por objetivo fornecer um produto singular;
- dentro de restrições orçamentárias.

### **2.6.1 Etapas de um Projeto de Investimento - Projeto de Fábrica**

Segundo Woiler e Mathias (1996, p. 34) um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade.

As etapas de um processo de investimento são apresentadas na Figura 2.12.

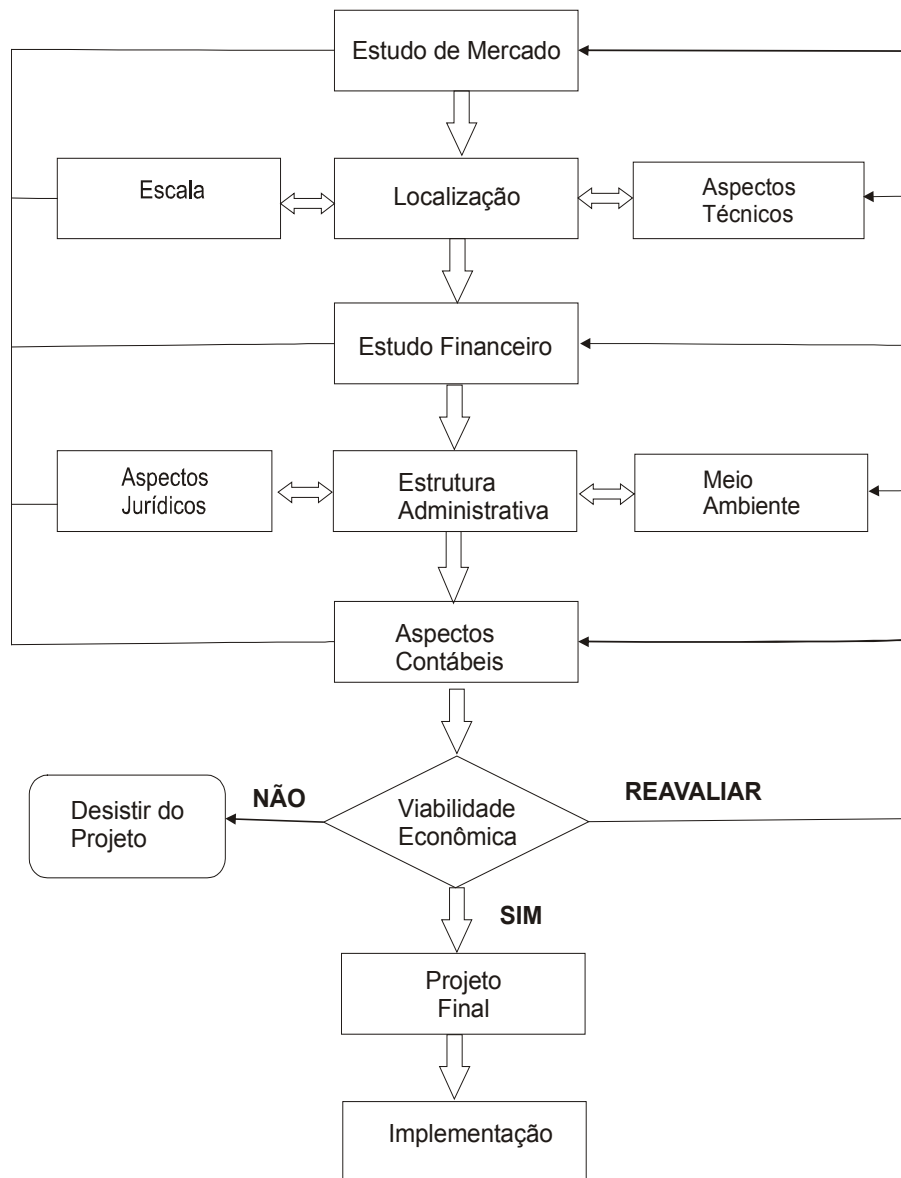


Figura 2.12 Etapas de um projeto de Investimento conforme Hochheim (2003) com base em Woiler e Mathias (1996)

Para Woiler e Mathias (1996, p. 38) e Hochheim (2003) o primeiro passo é realizar um estudo de mercado. Para Buarque (1984) além de ser o ponto de partida do projeto é uma das suas etapas mais importantes, pois através dele determina-se a viabilidade de continuar com as demais etapas do estudo. No estudo de mercado é caracterizado o produto, a quantidade demandada projetada, o canais de comercialização, o preço de venda etc. A seguir, são

abordados aspectos técnicos, a localização e a escala do projeto. Feita a seleção do processo é realizado e estudo financeiro com cálculos pertinentes. A determinação da estrutura administrativa (necessidade de pessoal, treinamento etc), aspectos jurídicos e relativos ao meio ambiente são avaliados na fase seguinte. Neste ponto é possível elaborar as projeções de custos e receitas, utilizando-se a metodologia fornecida pela parte contábil. Tais projeções, combinadas com cronogramas (saídas e entradas de dinheiro), permitem uma análise quantitativa do projeto. A fase seguinte é a análise de viabilidade econômica, que permitirá verificar se os resultados esperados atendem as expectativas dos investidores. Existem neste ponto três situações distintas: desistir do projeto, reavaliar as condições ou prosseguir e elaborar o projeto final e implementá-lo.

### 2.6.3 Projeto de Fábrica versus Projeto de Negócio

Na visão de Casarotto (2002, p. 15) em termos de concepção de um empreendimento, a era do Projeto de Fábrica acabou e hoje apresenta-se a era do Projeto de Negócio. A complexidade das funções aumenta com projeto de negócio, sendo necessário a utilização de conceitos de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas.

Quadro 2.20 Componentes do Projeto de Fábrica versus Projeto do Negócio

Projeto de Fábrica	Projeto de Negócio
Mercado, Produção, Localização, Administração, Equacionamento Econômico-financeiro	Estratégia competitiva, Mercado, Marca, Parcerias com fornecedores, Clientes e Concorrentes, Terceirização, Franquias, Fabricação, Logística, Gestão, Equacionamento Econômico-financeiro.

Fonte: Casarotto (2002, p. 15). Adaptado pelo autor.

#### **2.6.4 Ciclo de Vida do Projeto**

Segundo Maximiano (2002, p. 45) o ciclo de vida é a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. O entendimento do ciclo de vida permite a visualização sistêmica do projeto, desde seu início até a conclusão. Para Clemente et al (2002), os recursos, atividades, decisões e informações variam de projeto para projeto. Porém, possuem momentos comuns podendo ser divididos nas seguintes fases, ou ciclo de vida:

- a) geração, comparação e seleção;
- b) planejamento, estruturação e negociação;
- c) Implantação;
- d) Execução;
- e) Encerramento.

##### **Fase de Geração Comparação e Seleção**

Está freqüentemente associada aos objetivos organizacionais e suas estratégias de negócios. É a fase de concepção. Engloba decisões e atividades básicas relacionadas com os problemas e possíveis soluções do mesmo, tais como: identificação, equacionamento e definição do problema; análise do ambiente do problema, elaboração de soluções alternativas e seleção da solução mais adequada.

##### **Fase de Planejamento, Estruturação e Negociação do Projeto**

Segundo Clemente (2002) envolve a elaboração dos objetivos e metas, do desenho dos processos, da previsão dos recursos humanos, materiais e financeiros, estabelecimento de instrumentos de avaliação e controle,

estabelecimento do cronograma a ser desenvolvido. A estruturação e a negociação referem-se à especificação e à obtenção dos recursos necessários aos desenvolvimento do projeto.

### **Fase de Implementação**

Clemente (2002) descreve que esta fase tem início com a transferência dos recursos do orçamento geral da empresa para conta específica do projeto. Esses recursos são então desdobrados, de acordo com a proposta do projeto nas despesas e investimentos previstos no orçamento. O orçamento é um instrumento de planejamento, assim como de controle do projeto. Além de determinar a disponibilidade dos diversos recursos, o orçamento é utilizado para o controle do uso desses recursos durante as etapas de execução.

### **Fase de Execução**

Trata-se da operacionalização das ações propostas no projeto, realização das aquisições, construções, maquinário, desenvolvimento e lançamento dos produtos, etc. As atividades são programadas são realizadas para concluir o projeto dentro do prazo previsto, através dos recursos humanos, materiais e financeiros alocados. Engloba também a emissão de relatórios parciais, revisões do programa e da estrutura formal quando necessário.

### **Fase de Encerramento**

Para Maximiano (2002) o momento do encerramento depende da natureza do produto e de como foi definido seu ciclo de vida no processo de planejamento. Alguns projetos terminam com a entrega do produto ou serviço, outros incluem uma fase de testes do produto e podem incluir um período de manutenção. Para Hochheim (2003) o encerramento trata da avaliação final, a qual servirá como aprendizado para a elaboração de novos projetos.

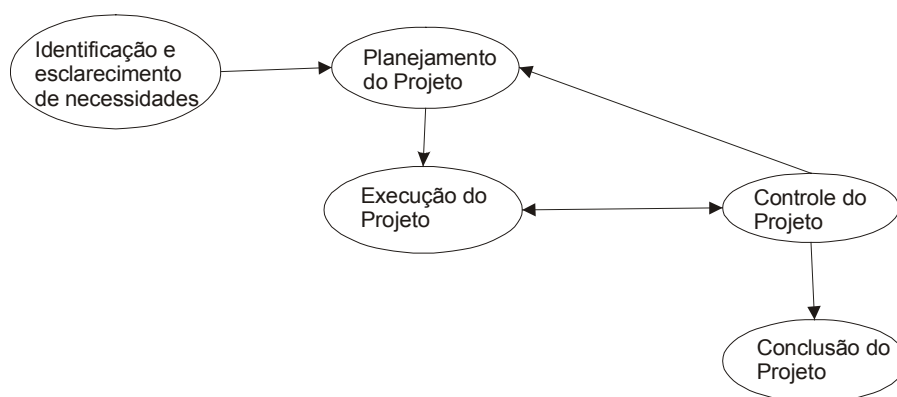


Figura 2.13 Processos principais de administração do projeto, segundo PMBOK *apud* Maximiano (2002, p. 45)

Na Figura 2.13 são apresentados os processos principais de administração de projeto conforme PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*), do movimento liderado pelo *Project Management Institute* (PMI). O guia conforme Maximiano (2002) identifica e define os principais conceitos e técnicas de administração de projetos, que as pessoas envolvidas ou interessadas nesse campo devem dominar.

### 2.6.5 Planejamento e Controles do Projeto

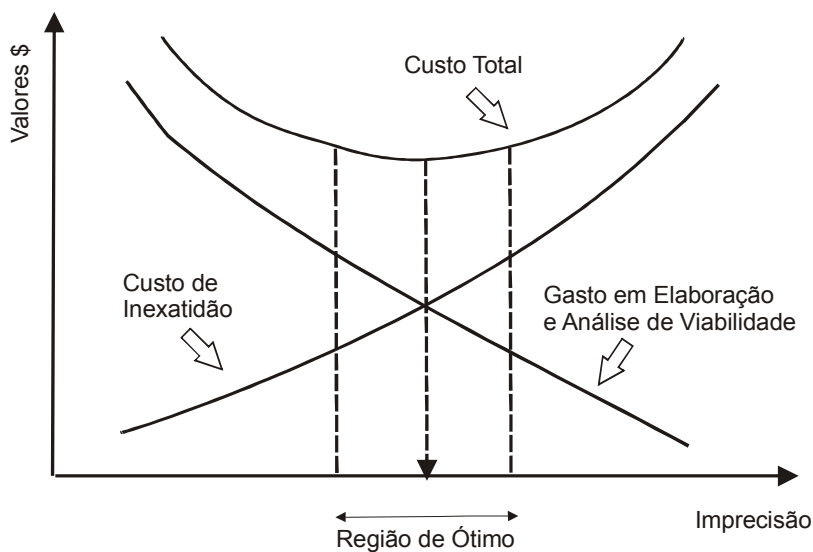
Algumas são as ferramentas de gestão utilizadas para planejamento e controle de projetos. Para o planejamento avaliam-se as atividades necessárias, o tempo gasto para execução de cada atividade e o sequenciamento. Cronogramas são utilizados com frequência e citados por vários autores, dentre eles Maximiano (2002), Woiler e Mathias (1996), Hochheim (2003) e Casarotto (2002). Fluxogramas propiciam visão abrangente e a interação entre as operações envolvidas no projeto. Na gestão de projetos também utilizam-se sistemas de programação de atividades, como

PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e CPM (*Critical Path Method*). Reuniões entre o Gestor do Projeto e sua equipe são também freqüentes e necessárias.

Para análise dos investimentos alguns métodos são citados pelos autores Woiler e Mathias (1996), Casarotto (2002), Clemente et al (2002), Hochheim (2003): Projeção de Fluxo de Caixa do investimento, Tempo de Recuperação de Capital (*Payback-PB*), Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE), Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Comparativo com a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e Análise de Sensibilidade. Para Woiler e Mathias (1996, p. 215) realizar uma análise de sensibilidade é medir em que magnitude uma alteração prefixada em um ou mais fatores do projeto altera o resultado final. Análises envolvendo custo-volume-lucro (Custos Fixos, Variáveis, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio - PE) também são citados por Woiler e Mathias(1996), Clemente et al (2002), Buarque (1984).

### **Custos da Inexatidão dos Projetos**

Segundo Woiler e Mathias (1996, p. 32) existe um custo associado à inexatidão dos projetos. Dado certo nível de risco de um projeto, o custo da inexatidão será crescente com a imprecisão com que foi feita a análise da viabilidade. Por seu lado, os custos de elaboração e análise de viabilidade serão crescentes com a precisão. Os projetos devem ser planejados para a região do ótimo, aliando a precisão com custos acessíveis (Figura 2.14)



Fonte: Woiler e Mathias (1996, p. 32)

Figura 2.14 - Região do custo mínimo de Projeto

### 2.6.6 - Gestor do Projeto

Maximiano (2002) salienta que o gestor de projetos deve representar alguns papéis. Um papel para Maximiano é um conjunto organizado de responsabilidades similares e competências. Os papéis do gestor de projeto: planejador, organizador, administrador de pessoas, administrador de interfaces, administrador de tecnologias, implementador e formulador de métodos. Por sua vez, Shtub et al (2000, p. 16) cita habilidades importantes para um gestor de projetos: técnicas (conhecer o escopo do projeto), liderança (conhecer objetivos e medidas de performance), gestão de relacionamento humano, comunicativas, negociação, marketing e de relacionamento com clientes, conhecimento de custos e orçamentos, gestão de tempo.



### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Com intuito de avaliar os projetos de centrais de negócios no setor de supermercados do Estado de Santa Catarina procurou-se desenvolver pesquisa descritiva com abordagem quantitativa em centrais listadas pela ACATS - Associação Catarinense de Supermercados.

#### **3.1 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA**

Os pressupostos sobre os projetos de centrais de negócios supermercadistas em Santa Catarina são:

- As centrais de negócios voltadas ao segmento de supermercados foram formadas com intuito de aumentar a competitividade e sobreviver no segmento supermercadista;
- Não há adequada avaliação do ambiente organizacional (macro e microambiente) antes da formação da associação supermercadista;
- O planejamento, a implementação e os controles do projeto de associativismo, na maioria dos casos, são realizados de forma não estruturada.

#### **3.2 TIPO DE PESQUISA**

A primeira etapa da pesquisa foi constituída de pesquisa exploratória em fontes secundárias como material bibliográfico pertinente ao varejo, projetos e estatísticas do setor supermercadista obtidos por meio de periódicos

especializados, trabalhos acadêmicos (dissertações de mestrado e teses de doutorado relacionadas aos assuntos em estudo), relatórios de entidades de classe e organizações voltadas ao setor (NRF, Abras, Acats e Associação de Centrais de Negócios de Santa Catarina) e *sites* oficiais de organizações supermercadistas.

Segundo Aaker (2001, p.94) a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza do problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Ainda conforme Aaker (2001) a pesquisa exploratória é também útil para o estabelecimento de prioridades entre questões de pesquisa e para o aprendizado sobre os problemas práticos na execução do trabalho.

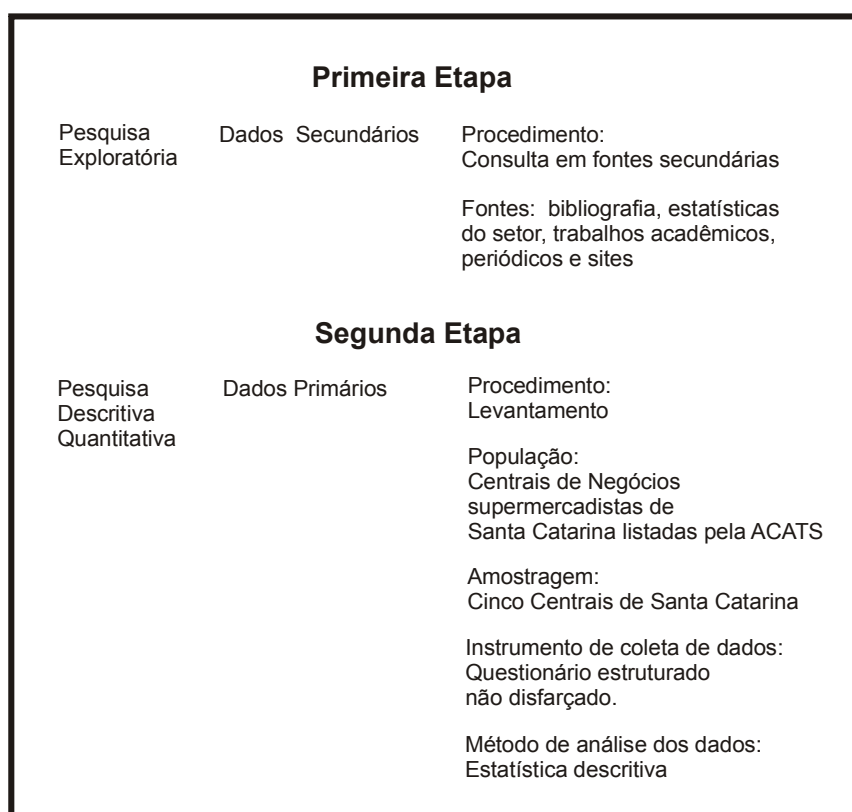


Figura 3.1 Etapas da Pesquisa

Na segunda etapa, o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e o procedimento utilizado foi o levantamento com intuito de responder questões específicas referentes aos projetos em execução de centrais de negócios supermercadistas no Estado de Santa Catarina. Para Malhotra (2001, p.108) a pesquisa descritiva, ao contrário da exploratória, é marcada por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informações. Para Mattar (1996, p. 86) a pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito da pesquisa for:

- Descrever características de grupos;
- Estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- Descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Para Tripodi et al *apud* Marconi (1999, p.86) pesquisas quantitativo-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves. A abordagem quantitativa visa obter dados que possam ser mensuráveis e trabalhados estatisticamente. Segundo Richardson (1999, p. 70), esse tipo de pesquisa, como o próprio nome indica:

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

O pesquisador também utilizou de um pré-teste a fim de aperfeiçoar o procedimento de pesquisa. O pré-teste foi realizado em uma central do Norte do Estado de Santa Catarina. No pré-teste, detectou-se a necessidade de inserir mais questionamentos referentes ao perfil da central, tais como número de itens em estoque (skus) e área de vendas.

### **3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO**

O universo da pesquisa é composto pelas Centrais de Negócios do varejo supermercadista do Estado de Santa Catarina listadas pela Acats. Conforme listagem da Acats há 14 (catorze) centrais de negócios supermercadistas em Santa Catarina.

Abaixo são listadas as Centrais de Santa Catarina:

Assuvali – Associação dos Supermercados do Vale do Itajaí (Rede TOP – Blumenau e Região)

Cenconcri – Central de Compras de Criciúma e Região (Criciúma e Região).

Cecórdia - Central de Compras da Região de Concórdia (Concórdia e Região).

Aflos – Associação Florianopolitana de Supermercados (Região de Florianópolis)

Rede Mastervale (Região do Alto Vale)

Rede Unicompras (Região de Joinville )

Rede Ema (Caçador)

Rede MM (Região de Lages)

Rede Masterpar (Gaspar)

Rede Nosso Ponto (Blumenau)

Rede Masterville (Joinville)

Rede Aliança (Faxinal dos Guedes)

Rede Indamaster (Indaial)

Rede Supere Azul (Tubarão)

Verifica-se que apesar do consenso do termo Centrais de Negócios, algumas associações ainda se autodenominam rede de negócios.

### **3.4 AMOSTRAGEM E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **Amostragem**

Na pesquisa contatou-se as catorze centrais listadas pela ACATS, todavia cinco centrais foram as respondentes, constituindo a amostragem da pesquisa, ou seja, 35,7% da população. A amostra coletada compreende centrais das regiões: Litoral Norte, Região da Capital e Vale do Itajaí de Santa Catarina. Dentre as centrais respondentes algumas são consideradas referências no Estado, estando presentes no ranking Abras das trinta maiores centrais de negócios do País. Os entrevistados foram os atuais dirigentes das Centrais de Negócios e participantes do Comitê Estadual de Centrais. Com intuito de preservar os nomes e dados das centrais, as respectivas organizações associativas serão identificadas por letras alfabéticas: A, B, C, D e E.

*População:* Catorze centrais de negócios listadas pela ACATS.

*Amostragem:* não probabilística com 5 (cinco) centrais supermercadistas de Santa Catarina.

### **Instrumento de Coleta de Dados**

*Instrumento de Coleta de Dados:* Questionário estruturado não disfarçado, com perguntas abertas e fechadas (apêndice). Considera-se não disfarçado quando os propósitos da pesquisa e os temas são conhecidos pelo respondente e estruturado quando as perguntas são padronizadas conforme Mattar (1986).

*Forma de coleta de dados:* entrevistas pessoais com quatro centrais de negócios e envio e resposta do questionário via correio eletrônico para uma central (Central E). A utilização do envio pelo correio eletrônico visou a facilidade de acesso e preferência do respondente. Todavia, dados complementares foram obtidos através do contato telefônico.

*Período de Coleta de Dados:* agosto a novembro de 2005

Os objetivos específicos dos tópicos e perguntas do questionário utilizado na pesquisa junto às cinco centrais catarinenses são descritos no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 Objetivos Específicos, Tópicos e Perguntas Relacionadas.

<b>Objetivos Específicos do Questionário</b>	<b>Tópicos/Perguntas Relacionadas</b>
Avaliar o perfil do respondente	Tópico 1 e questões relacionadas
Avaliar o perfil da central quanto número de associados, lojas, área de vendas, número de funcionários e faturamento das empresas.	Tópico 2, questões: 2.2; 2.3; 2.4
Avaliar os motivos da concepção da idéia	Tópico 3 e questão relacionada
Relacionar as atividades realizadas pela associação e benefícios obtidos	Tópico 4 e questões relacionadas.
Avaliar as dificuldades da central	Tópico 5 e questões relacionadas
Avaliar atividades do Projeto em relação à análise de mercado, planejamento, implementação, atividades para otimização e aos controles realizados.	Tópico 6 Questão 6.1 - Análise de mercado Questão 6.2 - Planejamento do Projeto Questão 6.3 - Implementação conforme previsão e otimização do projeto Questão 6.4 - Controles realizados.
Avaliar a satisfação quanto ao modelo de negócio e ao projeto específico	Tópico 7 - questões relacionadas
Relatar considerações finais do entrevistado quanto ao modelo do negócio e sobre sua central específica	Tópico 8 – questão 8

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa compreende o levantamento de dados de cinco centrais associativas no varejo supermercadista de Santa Catarina. A amostragem sendo não-probabilística impossibilita a inferência para as demais centrais do Estado de Santa Catarina. A apresentação e análise dos dados são relativas as respostas dos pesquisados, os atuais dirigentes das centrais, não se constituindo necessariamente na opinião unânime de todos os associados.

#### 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação e análise de dados da pesquisa aplicada nas cinco centrais de negócios supermercadistas catarinenses, utilizou-se a estatística descritiva, visando melhor detalhamento e compreensão, através de distribuição de freqüências, porcentagens, média e mediana.

##### 4.1 PERFIL DAS CENTRAIS CATARINENSES

As cinco centrais de negócios pesquisadas em Santa Catarina possuem perfil conforme descrito nos Quadros 4.1 e 4.2.

Quadro 4.1 Perfil das Centrais - Fundação e Regiões do Estado

Central	Fundação - Ano	Região do Estado	Funcionários	Seções das Lojas
A	2000	Vale do Itajaí	21 a 35	Hortifrutigranjeiros, panificação, açougue, bebidas, básico, higiene pessoal, limpeza, mercearia, eletrodomésticos, Pet e produtos para o lar.
B	-	Região de Florianópolis	21 a 35	Hortifrutigranjeiros, panificação, açougue, bebidas, básico, peixaria (posto de venda), higiene pessoal, limpeza, mercearia, eletrodomésticos e pet.
C	2001	Região Norte	11 a 20	Hortifrutigranjeiros, açougue, bebidas, básico, higiene pessoal, limpeza, mercearia, pet e produtos para o lar
D	2000	Região Norte	Até cinco	Hortifrutigranjeiros, açougue, bebidas, básico, higiene pessoal, limpeza, mercearia, papelaria e presentes, infantil, pet e produtos para o lar
E	2003	Vale do Itajaí	Até cinco	Hortifrutigranjeiros, panificação, açougue, bebidas, básico alimentar, higiene pessoal, limpeza, mercearia, papelaria e presentes, pet e produtos para o lar.

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que o número de funcionários nas maiores centrais (A e B) está entre 21 e 35, na central de médio porte (C) de 11 a 20 funcionários, e nas pequenas centrais (D e E) de até 5 funcionários. As seções existentes nas



centrais são as básicas em supermercado, sendo que somente na Central A possui a seção de eletrodomésticos.

Quadro 4.2 Perfil das Centrais - Lojas

Central	Associados	Lojas	Check outs – Lojas	Itens	Área de Vendas (M2)	Faturamento Médio Mensal das Lojas
A	16	23	5	8000	770	300.001 a 450.000
B	11	17	5		500	300.001 a 450.000
C	7	87	2	8000	200	150.001 a 300.000
D	11	11	2	3000	200	75.001 a 100.000
E	6	6	2	7000	150	75.001 a 100.000

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme quadro 4.2, o faturamento médio das centrais não é uniforme, sendo que duas delas possuem faturamento médio mensal das lojas entre R\$ 300.001,00 e R\$ 450.000,00, (Centrais A e B), uma com faturamento entre R\$ 150.001,00 e R\$ 300.000,00 (Central C), e duas com faturamento entre R\$ 75.001,00 e R\$ 100.000,00 mensais (Centrais D e E).

#### **Porte das Centrais de Negócios:**

O porte das empresas varejistas que compõem as centrais pode ser classificado por dois métodos: por número de empregados para empresas de comércio e serviços, adotado pelo Sebrae e pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte – SIMPLES, Lei N° 9.317, de 5 de dezembro de 1996.

Quadro 4.3 - Porte das Empresas pelo Número de Empregados - Sebrae

<b>Número de Empregados</b>	<b>Classificação - Comércio e Serviços</b>
Até 9	Microempresa
De 10 a 49	Pequena Empresa
50 a 99	Média empresa
100 ou Mais	Grande empresa

Fonte: Sebrae (2004).

Caso adote-se a classificação por número de funcionários as empresas varejistas das Centrais D e E seriam consideradas microempresas (até 9 empregados), sendo que as demais A, B e C pequenas empresas (10 a 49 empregados).

Pelo segundo método, as empresas associadas das centrais são classificadas pelo faturamento anual, adotado pela Receita Federal para o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES, Lei N° 9.317, de 5 de dezembro de 1996. A atualização da faixa de valores foi realizada através da Lei N° 11.196, de 21 de novembro de 2005.

Quadro 4.4 –Classificação da Empresa pelo Faturamento conforme sistema SIMPLES da Receita Federal

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Faturamento Anual</b>
Microempresa _ ME	Até R\$ 240.000,00
Empresa de Pequeno Porte – EPP	De R\$ 240.000,01 a R\$ 2.400.000,00
Empresa Normal	Acima de R\$ 2.400.000,01

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da Receita Federal (2006).

As centrais A e B possuem lojas com faturamento entre R\$ 300.001,00 e R\$ 450.000,00 classificando-se como empresas normais. As empresas da Central C, com faturamento entre R\$ 150.001,00 e R\$ 300.000,00 são EPPs ou Empresas Normais, e as das Centrais D e E, com faturamento entre R\$ 75.001,00 e R\$ 150.000,00 são cadastradas como Empresas de Pequeno Porte – EPP. Ressalta-se que a classificação do governo federal é pelo faturamento individual das empresas e que nas centrais pesquisadas, a maioria das empresas associadas possuem apenas uma loja. Nos casos onde há mais lojas por empresa o faturamento dar-se-á somando todas as lojas da empresa associada.

#### **Formato das Lojas e Número de itens em estoque (SKUs)**

Com exceção da Central de Negócios D, com 3.000 itens em estoque (SKUs), as demais lojas possuem entre 7.000 e 8.000 itens. O número de check-outs também é limitado variando de 2 a 5. A metragem da área de vendas encontra-se entre 150 e 200 m<sup>2</sup> para as centrais de pequeno e médio porte (C,D e E), e para as duas maiores (A,B) a metragem média da área de vendas é de 500 e 770 m<sup>2</sup> respectivamente.

Com base na área disponível para vendas, número de *check outs*, seções das lojas e itens em estoque, pode-se classificar as lojas das centrais pesquisadas em supermercados compactos e supermercados, conforme classificação adotada pela Abras *apud* Parente (Quadro 2.3).

Devido ao formato supermercado compacto ou supermercado, localização nos bairros, próximo aos clientes potenciais as lojas também podem ser classificadas de supermercados da vizinhança.

## 4.2 CONCEPÇÃO DA IDÉIA

A concepção da idéia da formação da central foi objeto de estudo das centrais catarinenses, os motivos estão listados no Quadro 4.5.

Quadro 4.5 Concepção da Idéia de Formação da Central.

<b>Atividade</b>	<b>Relação (%)</b>
Aumentar competitividade	<b>84</b>
Escala	<b>60</b>
Sobrevivência	<b>44</b>
Aumentar Rentabilidade/lucratividade	<b>32</b>
Descontos dos fornecedores	<b>28</b>
Melhorar a produtividade e eficiência	<b>20</b>
Crescer mais rapidamente	<b>20</b>
Formato com maior perspectiva de sucesso	<b>16</b>
Aumentar <i>mix</i> de produtos	<b>8</b>
Atender melhor os potenciais clientes	<b>8</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Relação: porcentagem em relação ao total de pontos possíveis.

Conforme dados obtidos, verifica-se que as três condições mais citadas são o interesse em aumentar a competitividade, escala e sobrevivência. Os dados corroboram com as pesquisas realizadas por Guisi (2005) e Lukianochenko (2004).

### 4.3 ANÁLISES DO MERCADO

A análise de mercado ou estudo de mercado é uma etapa imprescindível para o planejamento do projeto. Procurou-se na pesquisa avaliar quais são as análises consideradas antes da abertura da central de negócios.

Quadro 4.6 Análises do Mercado.

Atividades	Porcentagem
Visitas as Associações em Funcionamento	100
Discussão com Consultorias/Consultores	80
Forças e Fraquezas do Modelo e Oportunidades e ameaças do mercado	80
Análise da concorrência e formatos existentes no mercado	40
Análise da perspectiva do segmento supermercadista	40
Análise da demanda de mercado para o segmento alimentar	20
Análise do macroambiente (economia, social, político, tecnológico)	0
Comportamento do consumidor alimentar	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que todas as organizações pesquisadas realizaram visitas a outras associações já existentes, determinando interesse no conhecimento das melhores práticas, quatro delas receberam consultoria externa mostrando a importância da assessoria externa na formação de centrais de negócios, a análise de oportunidades/ameaças de mercado e suas forças e fraquezas (análise SWOT) também foi realizada por quatro centrais, denotando a importância desta ferramenta para análise do mercado. Porém, apenas duas centrais avaliaram as perspectivas para o segmento e a concorrência no setor e somente uma avaliou a demanda no segmento alimentar. Observa-se que

apesar da importância para os negócios, em nenhuma delas foi avaliado o macroambiente e seu impacto nos negócios e também o comportamento do consumidor supermercadista, suas necessidades e desejos. Salieta-se porém, que o varejista informalmente realiza levantamento de informações com seus clientes, mas em nenhuma delas foram detectados levantamentos sistemáticos.

#### 4.4 PLANEJAMENTOS DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS

As atividades realizadas na fase de planejamento do projeto estão discriminadas no Quadro 4.7.

Quadro 4.7 Atividades Realizadas no Planejamento do Projeto

Aspectos Analisados	Frequência Absoluta	Porcentagem (%)
Aspectos legais da formação da rede	5	100
Definição dos objetivos da associação	4	80
Avaliação da padronização comunicativa	4	80
Avaliação da localização	3	60
Planejamento estratégico	3	60
Aspectos administrativos: infra-estrutura, equipe..	3	60
Custos fixos e variáveis envolvidos	2	40
Detalhamento do projeto: cronograma com prazos	2	40
Avaliação dos riscos envolvidos	2	40
Planejamento de processos e métodos	2	40
Retorno do investimento	1	20
Estipulação de controles do projeto	0	0
Análise econômica-financeira do projeto (TIR, VPL, TMA e outros)	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme dados, verifica-se que há preocupação de avaliar previamente aspectos legais (todas as centrais) e parcialmente realizar o planejamento

estratégico, planejamento da comunicação, os objetivos da central, aspectos administrativos envolvidos, o cronograma das atividades. Porém, ressalta-se que aspectos importantes como análise econômica-financeira, estipulação de controles do projeto, custos, riscos do projeto, e métodos e processos, retorno do investimento não receberam a atenção necessária por todas as centrais. As alternativas: análise econômica-financeira e estipulação de controles do projetos não foram citadas por nenhuma das centrais pesquisadas o que denota falhas no processo de planejamento. A utilização de controles mais abrangentes faz-se necessário para uma gestão eficaz.

#### **4.5 IMPLEMENTAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DO PROJETO**

##### **Implementação conforme Planejado**

Em relação ao questionamento sobre a implementação do projeto conforme previsto no planejamento, apenas uma central respondeu que as atividades estavam sendo realizadas conforme previsão, demais responderam que apenas parcialmente.

##### **Otimização do Projeto**

Na pesquisa houve a preocupação em avaliar o que estaria sendo necessário para otimizar os projetos existentes, caso os projetos não estivessem sendo implementados conforme previsão. As respostas das cinco centrais são descritas no Quadro 4.8.

Quadro 4.8: Atividades Necessárias para Otimização dos Projetos

<b>Atividades</b>	<b>Porcentagem</b>
Seguir o planejamento	48
Escassez de Tempo	44
Mais discussão	44
Delegação e cobrança de atividades	44
Participação de todos	32
Definição de prazos e prioridades	20
Detalhamento de métodos e processos	20
Insuficiência de pessoal	16
Treinamento de Pessoal	12
Replanejamento das atividades	8
Consultoria e Assessoria	8

Fonte: Elaborado pelo autor. Porcentagem em relação ao total de pontos possíveis

Conforme os respondentes as principais alternativas para otimização dos projetos seriam: seguir o planejamento, mais tempo, mais discussão entre associados e delegação e cobrança das atividades. Entretanto, ressalta-se que na fase do planejamento, apenas 2 (duas) centrais delinearam um cronograma, dificultando a delegação e cobrança das atividades aos responsáveis.

A escassez de tempo devido à estrutura enxuta das centrais é outro aspecto de atraso para otimização segundo os associados. Alguns respondentes citaram a falta de participação de todos, corroborando com a pesquisa da Abras *apud* Sousa (2005) e Guisi (2005).



## 4.6 CONTROLES DO PROJETO

A porcentagem de citação de cada alternativa de controle existente nos projetos é citada no Quadro 4.9.

Observa-se apenas alguns controles na maioria das centrais, tais como: itens adquiridos pela associação, faturamento da associação e qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Demais alternativas são citadas apenas por duas ou menos centrais. Concluí-se que não há um controle sistemático das atividades.

Apesar das centrais apresentarem evolução positiva segundo os associados quanto à redução de custos, aumento de faturamento, rateio de mídia, aquisição de produtos em conjunto, descontos obtidos devido à escala de compras entre outros benefícios citados no Quadro 4.10, verifica-se que não há históricos e ou estatísticas dos dados, impossibilitando análises mais criteriosas e conseqüentemente utilização das informações para diminuição de riscos na tomada de decisão pelos varejistas.

Controles comumente utilizados por varejistas do segmento alimentar e citadas na revisão bibliográfica (Quadro 2.10), tais como: faturamento/loja, venda/m<sup>2</sup>, venda/check-out, venda/colaborador, custos e margens de produtos e das lojas são pouco utilizados pelas centrais. A falta de controles mais aprimorados dificulta a gestão da central de negócios e impossibilita o acompanhamento da evolução da competitividade perante empresas do mesmo segmento. As margens no segmento são pequenas, determinando a necessidade de redução de perdas e ganhos de produtividade.

Quadro 4.9 Controles realizados nas Centrais de Negócios

Atividades	Frequência	Porcentagem (%)
Itens adquiridos pela associação, preços praticados.	4	80
Faturamento mensal rede	3	60
Qualidade dos Produtos e Serviços Oferecidos	3	60
Faturamento por loja	2	40
Resultados das ações promocionais: encartes, investimento em mídia	2	40
Acompanhamento do Cronograma	2	40
Treinamentos realizados e resultados obtidos	2	40
Receita por check out	2	40
Custos envolvidos (fixos e variáveis)	1	20
Acompanhamento de padrões de qualidade	1	20
Margem Bruta / Margem Líquida dos Produtos	1	20
Produtividade por colaborador (receita, vendas, margem ou outro critério)	1	20
Análise do Previsto versus Realizado	1	20
Formas de pagamento utilizadas e prazos médios	1	20
Avaliação das marcas próprias	1	20
Fluxo de Caixa do Projeto	0	0
Perfil dos consumidores (renda, classe, preferências, comportamentos... etc) -	0	0
Despesas/m2	0	0
Controle do Estoque - entradas/saídas por loja/associado	0	0
Receita por m2	0	0
Receita por formato de loja: supermercado, mercearia....	0	0
Índice de Ruptura de Produtos (percentual de falta de produtos na loja)	0	0
Avaliação do nível de satisfação dos clientes	0	0
Receita por categoria de produtos, exemplo: panificação, açougue, bazar..etc.	0	0
Resultados dos espaços disponibilizados nas lojas	0	0
Receita por item comercializado	0	0
Margem Bruta/ Margem Líquida por loja ou razão social	0	0
Margem de Contribuição: Receitas menos custos variáveis	0	0
Percentual de perdas	0	0
Lucratividade por produto, por loja, da Rede	0	0
Acompanhamento de programas de melhoria contínua	0	0
Frequência de visitas dos clientes	0	0
Receita por cliente	0	0
Itens por cliente	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor. Porcentagem de citação.

#### 4.7 BENEFÍCIOS DAS CENTRAIS

Na pesquisa procurou-se avaliar os benefícios já obtidos com os projetos de centrais de negócios. No Quadro 4.10 são listados os benefícios e a porcentagem de citação.

Quadro 4.10 Principais Benefícios das Centrais de Negócios

Atividades	Frequência Absoluta	Porcentagem (%)
Diminuição dos custos de aquisição de produtos	5	100
Aumento do número de clientes	5	100
Acesso a fornecedores	5	100
Aumento do <i>mix</i> de produtos	4	80
Aumento do faturamento	4	80
Melhor lucratividade	4	80
Satisfação de clientes	4	80
Aumento da rentabilidade	4	80
Melhor gerenciamento da loja	2	40
Melhor <i>mix</i> de produtos	2	40
Rateio de mídia/marketing	1	20
Treinamentos em conjunto	1	20
Troca de experiência entre associados	1	20
Acesso a crédito	0	0

Dados da pesquisa realizada pelo autor.

Conforme descrito na revisão, a formação de uma central de negócios, no caso *rede flexível*, alia as vantagens da estratégia de liderança em custos com a diferenciação. Na pesquisa realizada destacam-se para todas as centrais pesquisadas: a diminuição de custos na aquisição de produtos, o

aumento do número de clientes e o acesso a fornecedores. Outros benefícios também são verificados: aumento do mix de produtos, aumento do faturamento, melhor lucratividade, aumento na satisfação de clientes e melhor rentabilidade, além de rateio de mídia/ marketing em menor escala. Observa-se porém, que não há estatísticas dos benefícios, mas sim declarações dos dirigentes.

Os benefícios confirmam os resultados das pesquisa realizada por Guisi (2005). Conforme Guisi (2005, p. 163) os principais ganhos obtidos foram respectivamente: melhores condições na negociação com fornecedores, serviços de marketing e promoção conjuntos e acesso a fornecedores.

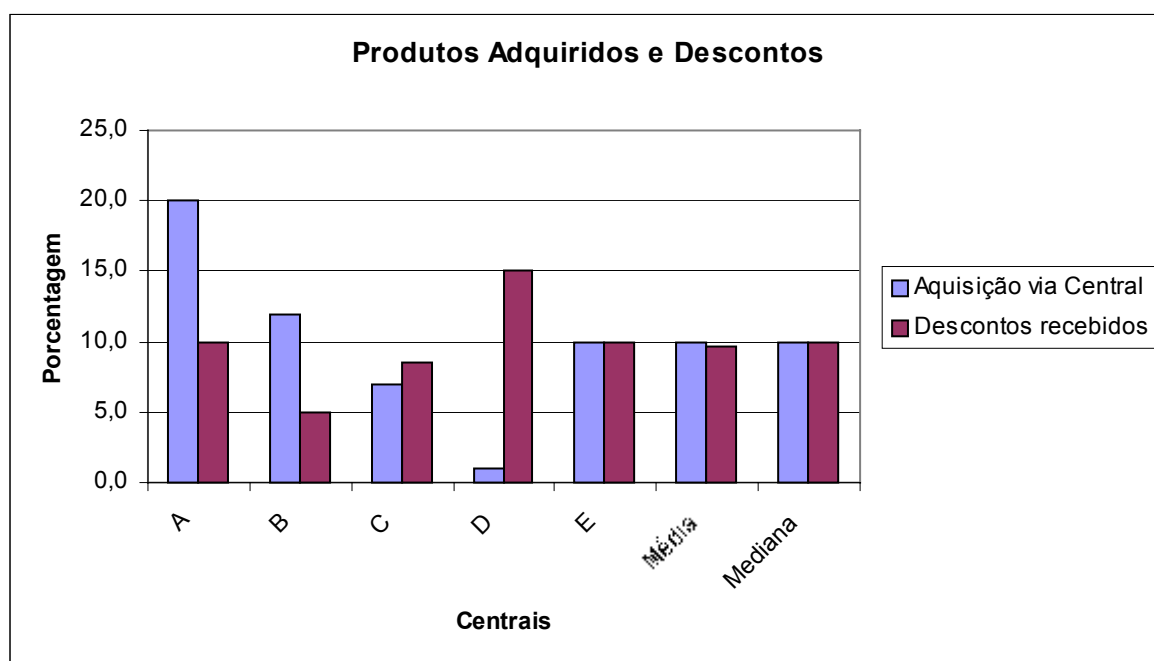
Baumeier (2002), por sua vez, enfatiza que dentre os benefícios das redes há possibilidade de marketing compartilhado e a redução dos custos, detectados na pesquisa.

Para Porter (1986) a escala de compras, o poder dos compradores e a importância das compras para os custos da empresa são determinantes para a competitividade.

### **Produtos Adquiridos e Descontos Obtidos**

Na Figura 4.1, apresentam-se as porcentagens de produtos adquiridos e os descontos obtidos. Verifica-se que a média e mediana das aquisições aproxima-se a 10%. A porcentagem de aquisição via central é considerada reduzida, tomando-se como base centrais europeias onde alcança-se patamares de até 90% (*SuperGros*). Conforme Guisi (2005, p. 195) a Rede *SuperGros*, fundada em 2000, é um atacadista Dinamarquês que atende supermercadista independentes e possui faturamento anual de US\$ 21 bilhões e margem

reduzida de 1,75%. Caso o volume adquirido fosse superior ao atual, os descontos junto aos fornecedores ou outras formas de redução, tais como: bonificações, participação em encartes tenderiam a ser mais vantajosos. O poder de negociação dos compradores é uma das forças competitivas citadas por Michael Porter (1989).

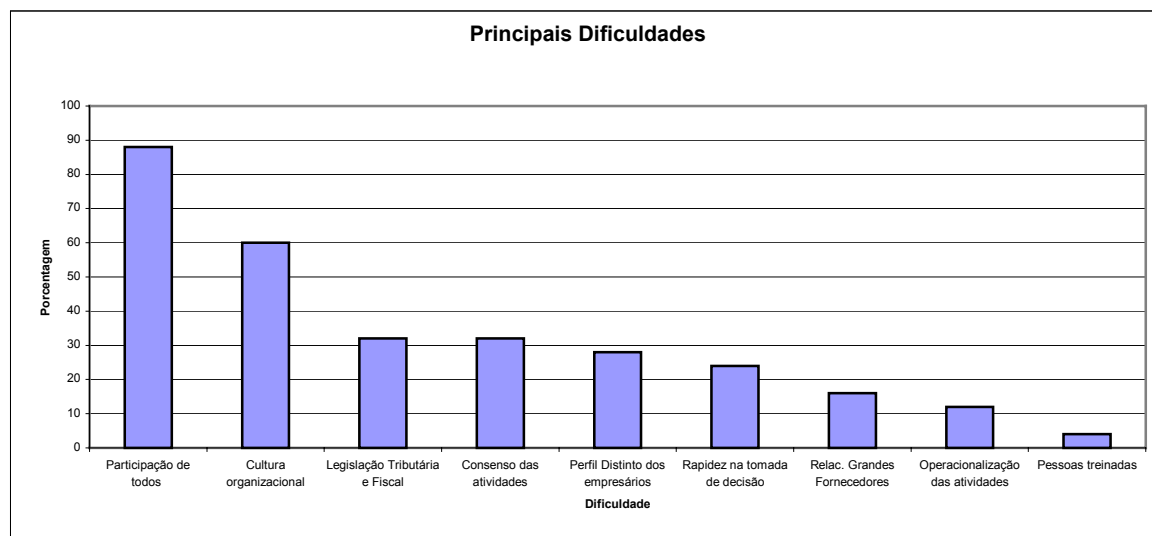


Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4.1 - Produtos Adquiridos e Descontos Obtidos via Central de Negócios

#### 4.8 DIFICULDADES DAS CENTRAIS

Na Figura 4.2 são apresentadas as principais dificuldades das centrais de negócios pesquisadas no Estado de Santa Catarina. Destacam-se a falta de participação de todos e a cultura organizacional distinta.



\* Porcentagem em relação ao máximo de pontos possíveis.

Figura 4.2 Principais dificuldades das Centrais de Negócios pesquisadas em Santa Catarina

Os resultados da pesquisa quanto as *Dificuldades* das Centrais de Negócios vem ao encontro de pesquisas já existentes sobre centrais de negócios, Guisi (2005) e Sousa (2005) apresentam pesquisas com dados muito similares. Baumeier (2002), por sua vez, enfatiza a necessidade de uma *cultura de cooperação* em um sistema de cooperativas como fator limitante da implementação. Para Guisi (2005, p. 165) dentre as dificuldades iniciais das centrais de negócios, destacam-se: culturais entre os supermercadistas, falta de cooperação e comprometimento de alguns associados. Para Sousa (2005, p. 72) os principais problemas de uma rede de compras são: questões culturais, burocracias legais (sistema tributário – bitributação), falta de cooperação entre os associados. Em relação à alternativa ao sistema tributário, uma das centrais pesquisadas já está cadastrada no regime especial tributário, onde não há

incidência do ICMS da transferência da central para as lojas, e as demais ou estão procurando ingressar no regime especial ou optaram por abrir uma empresa atacadista, determinando agregação de valor mínimo (cerca de 5% sobre o custo do produto) com intuito de apenas manter as operações da empresa. Salienta-se que o regime especial tributário de ICMS, é único, e apenas adotado em Santa Catarina. Demais Estados da Federação avaliam a condição.

Em relação a culturas distintas, conforme Kerzner (2002) é indispensável que a cultura interna da organização sustente sempre os quatro valores básicos da gestão de projetos: cooperação, trabalho em equipe, confiança e comunicações eficientes. [...] Fazer com que valores da empresa e a gestão de projetos se comprovem complementares é fundamental para o sucesso de qualquer projeto (KERZNER, 2002).

#### **4.9 SATISFAÇÃO QUANTO AO MODELO DE NEGÓCIO (ASSOCIATIVISMO) E AO PROJETO ESPECÍFICO**

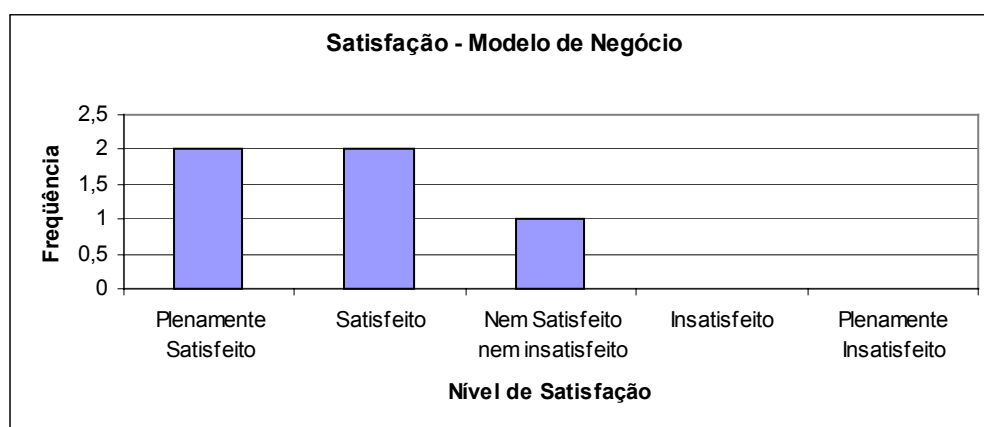
Na pesquisa avaliou-se o nível de satisfação dos dirigentes quanto ao modelo de negócio (associativismo) e ao seu projeto específico. Os resultados são apresentados na Figuras 4.3 e 4.4 e nos Quadros 4.11 e 4.12.

Quadro 4.11 - Satisfação quanto ao Modelo de Negócio (Associativismo)

Alternativa	Frequência	Peso	Total
Plenamente Satisfeito	2	2	4
Satisfeito	2	1	2
Nem Satisfeito nem insatisfeito	1	0	0
Insatisfeito	0	-1	0
Plenamente Insatisfeito	0	-2	0
	5		6
<b>Relação: Total/Frequência</b>	<b>1,20</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dirigentes possuem uma avaliação discriminadora positiva em relação ao modelo de negócio (Associativismo), sendo a relação de 1,20. Somente uma central mostra-se indiferente quanto ao modelo. Através de questionamentos complementares o dirigente (Central E, do Vale do Itajaí) que assinalou a resposta Nem satisfeito/Nem insatisfeito comentou da falta de comprometimento de todos os associados, falta de rapidez na tomada de decisão, indiferença de alguns associados quanto investimentos complementares no Projeto.



Elaborado pelo autor.

Figura 4.3 Satisfação quanto ao Modelo de Negócio (Associativismo)



### Satisfação em relação ao Projeto Específico

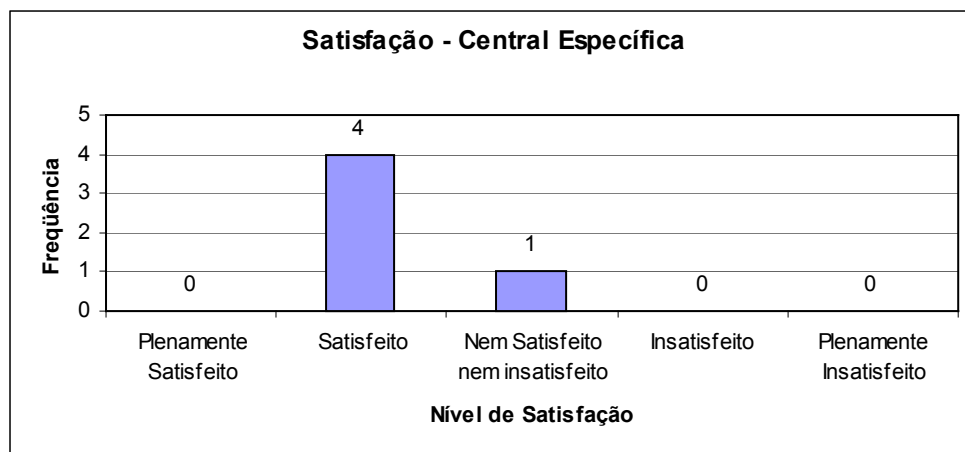
Em relação à satisfação ao projeto específico de central, verifica-se que a satisfação não é plena, além de apresentar também um caso de indiferença. Segundo os dirigentes, deve-se ao fato de nem todos os associados participarem efetivamente, as culturas organizacionais serem distintas e os projetos ainda não se encontrarem no nível de desenvolvimento almejado.

Quadro 4.12 Satisfação quanto ao Projeto Específico de Central

Alternativa	Frequência	Peso	Total
Plenamente Satisfeito	0	2	0
Satisfeito	4	1	4
Nem Satisfeito nem insatisfeito	1	0	0
Insatisfeito	0	-1	0
Plenamente Insatisfeito	0	-2	0
	5		4
<b>Relação: total/frequencia</b>	<b>0,80</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor

A relação de 0,80 confirma a satisfação parcial quanto ao projeto específico, todavia salienta-se que apenas o dirigente da central E, novamente, mostrou-se indiferente quanto a satisfação (nem satisfeito nem insatisfeito). A indiferença do dirigente é relacionada aos mesmos motivos apresentados quanto ao modelo de negócio.



Fonte : Elaborado pelo autor.

Figura 4.4 Satisfação quanto ao Projeto Específico

### **Investimentos Futuros nas Centrais de Negócios**

Conforme respostas dos dirigentes, devem haver investimentos nas centrais nos próximos doze meses, denotando interesse dos associados no desenvolvimento do Projeto. Os principais investimentos serão:

Central A: Aquisição de câmaras frias e de congelamento, investimento em tecnologia de informação.

Central B: Sede própria, cursos de informática.

Central C: Frota de veículos, tecnologia fiscal.

Central D: Equipamentos de informática

Central E: Central de Distribuição.

#### 4.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DOS PESQUISADOS

Na pesquisa realizada, questão 8 do questionário aplicado, através de pergunta aberta foi propiciado, de forma espontânea, a inserção por parte dos pesquisados de informações relevantes e adicionais sobre o modelo de negócio (associativismo) ou em relação ao projeto específico de central de negócios. As descrições estão no Quadro 4.13

Quadro 4.13 - Considerações Finais sobre Modelo de Negócio e Projeto Específico de Central de Negócios

Central de Negócios	Considerações Finais do Pesquisado
Central A	Acredita que sua central já avançou muito, porém há muito a fazer e a crescer. O maior problema continua sendo a falta de comprometimento de todos os associados.
Central B	Há necessidade de planejamento a longo prazo. A confiança entre os associados apenas vem com o tempo. No início ninguém conta nada, após um tempo conta tudo: quanto ganha, o que perde, o que vende, o que não vende etc.
Central C	No planejamento há necessidade do apoio de associações/consultorias. No caso da Central C foi primordial o apoio da associação das pequenas empresas. Houve apoio em relação a informações sobre o espaço físico, consultoria jurídica/societária, registro da marca própria, marketing, treinamento (gestão e vendas). O participante deve possuir visão associativa (visão conjunta)
Central D	Sem considerações finais.
Central E	O associativismo sem dúvida nenhuma é a saída para pequenos e médios negócios só ainda muito pouco explorado, talvez devido a cultura do próprio empresário que ainda tenta se preservar em relação ao seu concorrente. O Pesquisado entende que num futuro bem próximo quem não mudar este comportamento simplesmente será engolido pelo novo modelo de negócio que são as Centrais de Negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme quadro, em síntese, pode-se concluir que: a falta de comprometimento entre associados é uma dificuldade, o planejamento deve ser

de longo prazo, há necessidade de apoio de consultorias e associações, e o modelo de negócio (associativismo) mostra-se viável para pequenos e médios varejistas, entretanto a questão cultural deve ser avaliada.

#### **4.11 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As principais conclusões em relação a pesquisa aplicada junto a cinco projetos de centrais de negócios supermercadistas no Estado de Santa Catarina são:

- a) Os principais motivos para formação das centrais citados foram: aumentar competitividade, obter escala e sobrevivência no negócio supermercadista corroboram com pesquisas realizadas por Guisi (2005) e Sousa (2005), Quadro 4.5.
- b) As principais análises realizadas antes da abertura formal da central foram: visitas as associações em funcionamento, discussão com consultorias, análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo à organização) e forças e fraquezas (ambiente interno da organização). O macroambiente e o perfil dos consumidores não foram analisados pelos varejistas (Quadro 4.6).
- c) Na fase de planejamento os aspectos avaliados pelos varejistas foram: os aspectos legais, os objetivos das associações e a avaliação da padronização comunicativa. A localização, planejamento estratégico e aspectos administrativos foram citados por três das cinco centrais pesquisadas. Custos, cronograma, planejamento de processos foram analisados apenas por duas centrais, enquanto análises econômico-

- financeiras, tais como : valor presente líquido, taxa interna de retorno, fluxo de caixa do projeto, taxa mínima de atratividade não foram realizadas. Apenas uma central avaliou o retorno do investimento (Quadro 4.7).
- d) Conforme respostas de quatro centrais a implementação está sendo realizada parcialmente conforme o planejado, sendo que apenas uma central afirma que a execução das atividades está dentro da previsão.
- e) Para os dirigentes das centrais está faltando para otimizar os projetos: participação de todos, tempo escasso, mais discussão entre os associados, e delegação e cobrança das atividades (Quadro 4.8).
- f) Dentre os reduzidos controles realizados nas centrais, destacam-se: avaliação dos itens adquiridos via associação e preços praticados, faturamento mensal da rede, qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e em menor frequência: faturamento por loja, resultados das ações promocionais, acompanhamento do cronograma, treinamentos realizados e resultados obtidos, receitas por *check out*. Controles importantes não são realizados, tais como: fluxo de caixa do projeto, receitas/m<sup>2</sup>, margens bruta e líquida, avaliação da satisfação dos consumidores, entre outros (Quadro 4.9).
- g) Os principais benefícios já obtidos com as centrais de negócios são: Diminuição de custos de aquisição, aumento do número de clientes, acesso a fornecedores, aumento do mix de produtos, aumento do faturamento, melhor lucratividade e a satisfação dos clientes (Quadro 4.10).  
Todavia, verifica-se que o volume adquirido via central é reduzido, cerca de 10%, muito abaixo de centrais européias mais estruturadas. Poucas

centrais possuem marcas próprias, sendo o percentual de marcas próprias irrisório, limitando-se a apenas alguns itens.

- h) As principais dificuldades listadas pelos dirigentes são: participação de todos os associados, culturas distintas e legislação tributária e fiscal. As dificuldades listadas estão em conformidade parcial com pesquisas já realizadas por Guisi (2005) e Sousa (2004). Na pesquisa de Sousa o relacionamento com grandes fornecedores é uma das dificuldades relevantes. Na pesquisa realizada, apenas uma central citou esta opção.
- i) O nível de satisfação com o modelo de negócio (associativismo) é considerado discriminadoramente positivo (Quadro 4.11), todavia observa-se que apesar da maioria estar satisfeito com seu projeto específico (quatro das cinco centrais), verifica-se que os projetos poderiam ser otimizados.
- j) Conforme os dirigentes há interesse em investir nas centrais nos próximos doze meses. Os investimentos previstos estão direcionados para tecnologia, frota e treinamentos, infra-estrutura (sede própria e centro de distribuição).
- k) As centrais analisadas possuem lojas no formato supermercados ou supermercados compactos com base na área de vendas, número de itens (skus) e mix de produtos.
- l) As empresas associadas podem ser classificadas pelo número de funcionários (classificação do Sebrae para comércio e serviços) ou pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES. Na classificação pelo número de empregados, as empresas das centrais A, B e

C são consideradas pequenas (de 10 a 49 empregados), enquanto as empresas das centrais D e E, microempresas (até 9 empregados). Pela classificação do sistema SIMPLES, as empresas das centrais A e B são consideradas normais, as empresas da central C, EPP ou Normal, e as empresas das centrais D e E são consideradas EPP.

m) As principais considerações finais dos dirigentes das centrais foram:

Dirigente da Central A: O maior problema continua sendo a falta de comprometimento de alguns associados. Dirigente da Central B: Há necessidade de planejamento a longo prazo; a confiança entre associados vem com o tempo. Dirigente da Central C: O apoio das associações e consultorias é imprescindível para a formação da central. Dirigente da central D: Não realizou comentários finais. Dirigente da Central E: O associativismo é a saída para pequenos e médios negócios, todavia a questão cultural dos empresários deve ser avaliada. A questão cultural é abordada por Baumeier (2002) quando comenta sobre a necessidade de cultura de cooperação e a busca de objetivos comuns como limitantes para a implementação de uma cooperativa.

Com base nos resultados da pesquisa e suas respectivas análises, apresenta-se no capítulo 5, uma sugestão de proposta para elaboração de projeto de central de negócios no setor de supermercados, em sua fase inicial. Sugere-se também alguns controles que poderão ser realizados pelas empresas varejista nas lojas para o incremento da gestão no varejo supermercadista quando da manutenção dos projetos.

## **5. SUGESTÃO DE PROPOSTA PARA ELABORAÇÃO DE PROJETO VOLTADO À FORMAÇÃO DE CENTRAL DE NEGÓCIOS NO SETOR DE SUPERMERCADOS**

Contemplando um dos objetivos específicos da dissertação, apresenta-se sugestão de proposta para projeto voltado à formação de central de negócios no setor de supermercados em sua fase inicial.

A fase inicial do projeto compreende desde a concepção da idéia de formação até o início (primeiros meses) de operação efetiva da central de negócios no setor de supermercados. A proposta está voltada ao desenvolvimento do negócio, apresentando sugestões de parcerias entre as organizações, de forma distinta aos projetos de fábrica que são baseados, principalmente, em relacionamentos internos.

### **5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO**

A sugestão de proposta para elaboração de projeto de centrais de negócios supermercadista em sua fase inicial, não pretende ser deliberada e prescritiva, mas sim propiciar diretrizes para a análise dos projetos no segmento. A proposta compreende análise macroambiental, de competitividade no varejo, análise SWOT, planejamento estratégico, aspectos operacionais envolvidos, perfil dos associados, análises econômico-financeiras, constituição da organização, definição do gestor e controles do projeto.



## 1. Análise do Macroambiente

Com intuito de avaliar o ambiente onde estará inserida a futura Central de Negócios, podem ser avaliados inicialmente aspectos macroambientais que afetam o segmento e a competitividade da organização varejista. Os aspectos macroambientais são considerados incontrolláveis, ou seja, são independentes da gestão organizacional, mas podem afetar relativamente os negócios.

Quadro 5.1 Fatores de Competitividade Macroambiental

<b>Fatores de competitividade</b>	<b>Aspectos avaliados</b>	<b>Perspectivas</b>	<b>Visão da Organização</b>
<b>Públicos</b>	Legislação Tributária Fiscal; Políticas para micro e pequenas empresas; Leis referentes ao ambiente econômico; Zoneamento de áreas.		
<b>Tecnológicos</b>	Necessidade de sistemas de tecnologia  Tendências tecnológicas para o setor		
<b>Econômicos e do Mercado Varejista</b>	Ambiente econômico e sua influência sobre o varejo; Concentração no varejo; Tendências no Varejo;		
<b>Culturais e demográficos</b>	Mudança na demografia e comportamento de consumo		
<b>Ambiental</b>	Zoneamento de áreas, conscientização dos consumidores; Produtos e Serviços		

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perspectivas são as tendências visualizadas, enquanto a visão da organização é a forma com essas tendências são aceitas pela organização em formação.

## 2. Fatores de Competitividade no Varejo Supermercadista

As forças competitivas citadas por Porter (1986), conforme descrito no capítulo sobre estratégias, poderão ser objeto de estudo, pois são intrínsecas às centrais de negócios. A análise das cinco forças fornecem subsídios importantes para a definição de objetivos e estratégias organizacionais.

Quadro 5.2 Forças Competitivas da Central

<b>Fatores de competitividade</b>	<b>Conclusões da análise externa</b>	<b>Pontos Fortes/Fracos da Central</b>	<b>Soluções Exequíveis para Central</b>
<b>Entrantes potenciais</b>	Novos grupos; Novos formatos de varejo		
<b>Produtos substitutos</b>	Novos serviços oferecidos ao Mercado		
<b>Relação com clientes</b>	Conhecimento dos clientes ;  Relacionamento com clientes.		
<b>Relação com fornecedores</b>	Acesso a Fornecedores.  Parceria com fornecedores; acesso a novos fornecedores.		
<b>Relação com competidores</b>	Relacionamento com competidores;  Possíveis retaliações quando da entrada da Central no mercado		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na proposta de Casarotto (2002, p. 254)

As soluções para as dificuldades devem ser exeqüíveis, compatíveis com recursos e porte da central em formação.

### **3. Análise das Oportunidades e Ameaças Externas e Forças e Fraquezas Internas**

Conforme Wright (2000, p 86) a análise SWOT (*Strenghts/Weaknesses, Opportunities/ Threats*) tem como objetivo possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. A análise SWOT tem sido indicada por vários autores para análise do ambiente externo e interno, dentre eles, podem-se citar: Clemente et al (2002), Casarotto (2001), Levy e Weitz (2000), Wright (2000), Parente (2000), Ansoff(1993), Kotler (1993). Conforme pesquisa, algumas centrais catarinenses já utilizam-na.

A análise SWOT, análise referente as oportunidades/ameaças externas e forças/fraquezas internas além de ser simples e de fácil aplicação, propicia uma visão macro do mercado e das potencialidades e dificuldades da futura organização.

A análise SWOT após realizada torna-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

### **4. Planejamento Estratégico da Organização**

Após as análises das etapas anteriores ou mesmo concomitantemente pode-se desenvolver as linhas gerais do planejamento estratégico da central de

negócios. O planejamento estratégico é importante, pois deixa claro as diretrizes organizacionais, objetivos e estratégias. Estes objetivos devem ser pautados a médio e longo prazo.

As Diretrizes devem ter direcionadas:

- Ao relacionamento com *stakeholders* (associados, colaboradores, fornecedores, credores, parceiros, clientes);
- qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;
- questões sociais e ambientais;
- política comercial, concorrência e a ética nos negócios.

Inicia-se com a declaração da missão, através da apresentação da declaração de propósito genérico mas duradouro da organização, identificação do alcance das operações e a definição do que a organização pode oferecer para seus vários *stakeholders*. A declaração da missão poderá definir o formato de varejo que a empresa irá considerar.

Em seguida, promove-se a visão, que para Menezes (2002, p.25) é a descrição de onde a empresa quer chegar no futuro, os sonhos que deseja alcançar e desafios que espera superar.

A visão poderá descrever uma meta futura que deverá ser promovida entre os associados da Central de Negócios, servindo de desafio e estímulo para o desenvolvimento dos negócios. O desafio deve ser estimulante, mas plenamente exequível.

### **Definição dos objetivos da Associação:**

Os objetivos organizacionais podem ser divididos em Objetivos Gerais e Específicos ou Metas.

*Objetivos Gerais:* Alguns exemplos são citados: Maior competitividade no setor supermercadista, liderança em determinada região no setor de supermercados, possuir um posicionamento superior voltado ao atendimento aos consumidores.

*Objetivos Específicos ou Metas:* Pode-se citar alguns objetivos quantificáveis: redução de custos, aumento do faturamento, aumento da lucratividade, aumento do número de clientes, incremento do nível de satisfação dos clientes. Ressalta-se porém a importância da determinação do tempo para o alcance dos objetivos.

### **Estratégias**

*Estratégias:* Para que se obtenha os objetivos, necessita-se definir as estratégias a serem adotadas. Algumas estratégias foram definidas no item: Estratégias e Competitividade, p. 53, sendo que para a sustentabilidade do negócio há necessidade de aliar a estratégia de liderança em custos com a estratégia de diferenciação, agregando produtos e serviços aos clientes a fim de evitar a redução sistemática de margens, através da concorrência exclusiva por preços, que poderão afetar significativamente a viabilidade do empreendimento.

Apesar de Porter (1989) considerar que a organização deveria escolher uma das estratégias genéricas para ser mais eficaz competitivamente, evitando o meio-termo, no setor de supermercados, onde as margens são reduzidas e os produtos muitos deles idênticos, a adoção apenas da liderança em custos não proporcionaria a sustentabilidade necessária ao empreendimento, cabendo a administração aliar a liderança de custos a diferenciais que não comprometessem tanto a lucratividade, formando desta forma, uma rede flexível citada por Casarotto (2001).

Alguns diferenciais para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis são sugeridos: *baseados em relacionamentos externos*: fidelização de clientes, informações de clientes extensivas, lobby junto ao poder público para desenvolvimento de leis específicas para a regulamentação de entrada de novos concorrentes, principalmente, de grande porte, vantagens de impostos, locais convenientes e relacionamentos fortes com parceiros e fornecedores; *baseados em operações internas*: mercadorias exclusivas e marcas próprias, custos mais baixos para mercadorias – economias de escala, melhor serviço, gerentes e demais funcionários mais qualificados, sistemas de informações gerenciais abrangentes, adoção de técnicas avançadas de marketing, como: CRM (Gerenciamento de relações com clientes), Banco de Dados de Clientes, Painéis de Consumidores, Gerenciamento de Categorias, *Merchandising* nas lojas, e distribuição mais eficiente e melhor controle de estoques.

Para Etzel *et al* (2001), Quadro 2.11, p. 68, a maior vantagem de pequenos varejistas em relação aos grandes seria a flexibilidade de operações - seleção de mercadorias, serviços oferecidos, design da loja, reflexo da personalidade do proprietário. Uma das formas de aproveitar esta vantagem

seria desenvolver relacionamentos diferenciados com consumidores que ultrapassem o relacionamento meramente comercial, outro aspecto relativo a flexibilidade seria adequação de mix e práticas varejistas ao público consumidor de cada varejista. Todavia, deve-se evitar a determinação de fatores pela central, procurando deixar para cada varejista a adequação do mix e serviços complementares, cabendo a central a administração de serviços e produtos oferecidos em conjunto.

A integração vertical, através da adoção de canal a montante, como por exemplo um atacado, pode propiciar maior poder ao comprador, sendo uma das cinco forças competitivas citadas por Porter (1989). Por outro lado, a integração horizontal através da integração de centrais menores ou inserção de mais associados tornará mais forte e gerará mais escala para a Central de Negócios.

Adoção de sistemas de avaliação de produtividade também podem ser implementados, visando a otimização dos processos produtivos e o acompanhamento de índices de eficiência no setor. A estratégia de melhoria da produtividade foca na melhoria dos ganhos através da redução de custos, aumento das vendas e receitas por meio do aperfeiçoamento do mix de produtos e composição das margens. Algumas ferramentas do ECR também poderão ser adotadas pelos pequenos varejistas, tais como: estudo do comportamento do consumidor em conjunto com fornecedores e o gerenciamento de categorias de produtos. Todavia, ressalta-se que o acompanhamento da produtividade deve ser realizado por cada varejista, cabendo a central alguns controles mais genéricos (vide item controles). A Central deverá evitar controles excessivos que poderão, na fase inicial do negócio, gerar desconfianças, percepção de

interferência da central nos negócios dos associados e conseqüentemente insatisfação dos varejistas. Por outro lado, à medida que aumentar a credibilidade e a confiança na gestão da central, os controles devem ser otimizados, procurando-se alcançar níveis de produtividade superiores através da troca de vivências e melhores práticas.

## **5. Aspectos Operacionais e Mercadológicos da Central de Negócios**

Numa central de negócios a logística de aquisição e distribuição é um aspecto muito relevante e deve ser analisado, sendo que a gestão otimizada da logística poderá gerar vantagens competitivas. As principais decisões de logística, bem como suas vantagens e desvantagens são apresentadas no Quadro 5.3.



Quadro 5.3 Principais decisões de logística

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
Entrega direta dos produtos nas lojas pelos fornecedores	Menores custos de entrega e estocagem;  Menor volume adquirido.	Dificuldade de relacionamento com fornecedores;  Dificuldade de acesso a fornecedores que trabalham com volume maior e marcas consagradas.
Adoção de Centro de Distribuição	Maior poder de barganha da Central;  Maior controle sobre os produtos adquiridos pela Central	Custos de Armazenagem e Logística são da Central;  Haverá bitributação de ICMS caso a central não estiver cadastrada no regime especial
Adoção de Empresa Atacadista	Facilidade de acesso a fornecedores;  Melhor relacionamento com fornecedores;  Não há necessidade de esperar a liberação do regime tributário especial.	Envolve abertura de uma nova empresa;  Os custos de administração da nova empresa são repassados aos associados da central
Padronização da Frota	Uniformidade;  Comunicação;  Otimização do processo.	Necessidade de investimento em frota e comunicação visual da frota

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 5.4 são apresentados alguns aspectos relevantes de operações que poderão ser analisados durante a formação da central, bem como indicadores, observações e análises.

As atividades de operações são imprescindíveis para a sustentabilidade e gestão eficaz dos negócios. As análises podem ser feitas com base nas operações atuais, benchmarkings do segmento e necessidades dos clientes.

Quadro 5.4 - Levantamento dos Aspectos Operacionais

Aspecto	Indicadores	Análises/Observações
Sede Própria	Adequação a demanda e perspectivas de crescimento	Necessidade Investimento, muitas vezes, indisponível entre os associados.
Definição de Distância entre lojas de associados	Aspectos geográficos e demográficos.  Demanda.	Não impossibilita de concorrentes se instalar na área definida.
Tamanho das lojas	Padronização e Necessidade local;  Mix de Produtos.	A padronização como diferencial para os consumidores
Formato das lojas	Padronização versus necessidade local; Formato e tamanho das lojas; Layout;Expectativas dos consumidores.	A padronização é fator relevante aos consumidores?
Métodos e Processos	Tecnologia utilizada, <i>layout</i> , produtos e serviços oferecidos nas lojas,  Pessoal envolvido nas operações.  Capacidade de Produção/ Comercialização	Fluxograma dos processos, perspectivas do segmento em relação a tecnologia.  Avaliação de métodos e processos.
Estatísticas operacionais do segmento supermercadista	<i>Benchmarking</i> do segmento supermercadista, voltado aos aspectos operacionais, tais como: Faturamento/Loja, Vendas/m2, GM-ROI, vendas/funcionários, margens praticadas, custos envolvidos, controles produtivos adotados. Atividades de apoio, tais como gestão financeira, poderão fornecer análises pertinentes	Histórico das vendas, dados setoriais.  Pesquisas de mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### *Marketing e Serviços:*

Os fatores mercadológicos da central de negócios envolvem a definição de produto (o que comercializar), a quem comercializar (público-alvo, perfil dos consumidores), onde comercializar (canais de marketing envolvidos, locais), a que preço (política de preços e descontos) e promoção (aspectos promocionais de marketing, comunicação integrada). A definição de como a empresa quer ser percebida pelo mercado, o posicionamento, também pode ser analisado. A organização poderá avaliar o posicionamento almejado comparando-o com os dos potenciais concorrentes supermercadistas, desenvolvendo um posicionamento único e que seja percebido na sua integridade pelo público-alvo. Faz-se isto através do *marketing mix*.

A central possivelmente necessitará de assessoria/consultoria para o desenvolvimento do posicionamento eficaz e este deve necessariamente estar coerente com o planejamento estratégico.

No quadro 5.5 são apresentados aspectos relativos ao marketing da central de negócios supermercadista.

Quadro 5.5 Aspectos relativos ao Marketing

Objetivos	Indicadores	Fonte de Informações
O que comercializar? Produto	Mix de produtos; Marcas próprias, profundidade e amplitude das linhas de produtos. Adoção de categorias de produtos. Preferências e necessidades dos consumidores locais e regionais  Serviços agregados	-Pesquisa junto as associações – fontes secundárias (revistas técnicas e pesquisas de mercado – Abras, Provar). - Pesquisa junto a potenciais consumidores. - Avaliação do mix dos concorrentes. - Gerenciamento de categorias de fornecedores e concorrentes.
Quanto comercializar? Demanda	Demanda de Mercado; necessidades específicas do consumidor.	- Dados setoriais (Abras, Associações Regionais, Provar, FGV, CDLs). Orgãos governamentais (dados geográficos, demográficos ). Fontes secundárias, tais como: IBGE, IPEA - Setores de planejamento municipal. Pesquisa de Mercado.
Onde comercializar? Ponto	Localização e Canais envolvidos  Formato e layout da loja	- Verificação do fluxo. - Planejamento Municipal. - Canais de distribuição envolvidos.
A quem comercializar? Público-Alvo	Necessidades e desejos dos consumidores;  Perfil socioeconômico, educacional;  Comportamento do Consumidor	Pesquisa junto a potenciais consumidores;  Fontes secundárias: IBGE, Provar, FGV, Abras, LatinPanel- Ibop, IPEA, ACNielsen.
Como comercializar?	Processos, tecnologia envolvida, infra-estrutura disponível. Praça.	Avaliação de métodos e processos comerciais.
Qual Política de preços adotar? Preços	Custos envolvidos, escala de compras, Margens adotadas, público-alvo	Custos, margens, retorno do investimento, público-alvo, posicionamento almejado
De que forma promover produtos e serviços? Promoção	Perfil dos consumidores  Relacionamento com o mercado e a sociedade  Posicionamento  Comunicação Integrada	Público-alvo almejado (perfil socioeconômico, cultural); Pesquisas de mercado; Cobertura de mercado, Mídias mais apropriadas ao Público-alvo;  Layout e <i>merchandising</i> , atmosfera da loja.  Retorno do investimento em comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. Perfil dos Associados

Conforme pesquisa realizada, pesquisas apresentadas por Guisi (2005) e Sousa (2005), e comentários de Baumeier (2002) as questões culturais e a falta de comprometimento de alguns associados afetam o desenvolvimento de uma central de negócios. Portanto, é interessante a definição do perfil do associado almejado pela Associação. Para análise do perfil almejado de associado, poder-se-ia utilizar alguns parâmetros:

- objetivos do potencial associado no segmento supermercadista;
- perfil associativo do pretendente (flexibilidade, capacidade de delegação, negociação, consideração e aceite do interesse do grupo);
- objetivos pessoais versus objetivos da Central de Negócios;
- capacidade e interesse de investimentos atuais e futuros na central;
- abertura a novos desenvolvimentos e tecnologias nos negócios;
- bom relacionamento interpessoal;
- planejamento e organização;
- confiança nos futuros parceiros;
- propensão a assumir riscos;
- espírito empreendedor e otimismo para superação das adversidades;
- Idoneidade.

A análise do perfil pode ser realizada por meio de entrevistas pessoais e questionários. É salutar que apenas os varejistas que possuam o perfil almejado pela associação venham a ingressar, caso contrário, poderão surgir algumas dificuldades detectadas na pesquisa, tais como: culturas distintas e

falta de comprometimento de todos, gerando conflitos de interesses, desgastes e em alguns casos até a saída da Central de Negócios de alguns associados após determinado tempo.

## **7. Análise Econômica-Financeira**

A pesquisa realizada demonstrou que são reduzidas as análises econômico-financeiras antes da abertura da central, aumentando a imprecisão, os riscos do investimento e gerando maior insegurança entre os potenciais associados.

As análises podem ser direcionadas aos aspectos administrativos (pessoal envolvido, sistemas administrativos), investimentos, custos e aspectos contábeis envolvidos (melhor formato, impostos, taxas, etc). Enfatiza-se que algumas centrais estão optando por abrir um atacado para abastecer as lojas, outras, por sua vez, almejam o regime tributário especial. Por outro lado, algumas centrais estão no estágio inicial, não possuindo centro de distribuição e pessoal qualificado para gestão e apoio, há requisitos e custos envolvidos para cada situação e necessariamente devem ser avaliados.

Os métodos de análise econômico-financeiras comumente aceitos em projetos podem ser utilizados nos projetos de centrais de negócios, como análise dos custos fixos e variáveis envolvidos, projeção de resultados, fluxo de caixa do investimento, taxa mínima de retorno (TIR), valor presente líquido do investimento (VPL), Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE), Comparativo com a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), tempo de retorno do investimento (*payback*), ponto de equilíbrio, e análise de sensibilidade a fim de verificar os

resultados com base em situações distintas, tais como câmbio, inflação, demanda etc.

Através das análises econômico-financeiras propostas, acredita-se que as centrais terão maior capacidade de avaliação e melhor gestão dos recursos financeiros, muitas vezes, extremamente limitados em pequenas organizações varejistas.

## **8. Constituição da Empresa**

Na formação da empresa é necessário definir gestores e aspectos administrativos. A Assembléia Geral e a elaboração do estatuto da associação é ponto essencial, levando-se em consideração todas as análises anteriores. No estatuto devem constar os nomes dos dirigentes e a o regimento da associação. A forma de gestão é uma aspecto importante para a sustentabilidade competitiva.

A Abras, através do Comitê de Redes e Associações de Negócios, elaborou modelo de regulamento interno e modelo de estatuto para as redes e associações de negócios, o qual deverá ser consultado pelos pretendentes a participação em uma Central de Negócios. A participação de consultorias externas também é salutar, pois envolve conhecimentos específicos, tais como: de direito, contábil e específicos da organização varejista.

## 9. Gestão e Controles do Projeto

É imperativo que todo projeto possua um gestor e este seja especialista em projetos e promova controles para sua gestão. Para CASAROTTO (2002) [...] muitas vezes, o empresário tem experiência da produção, mas não na administração de projetos. Os Presidentes das Associações são gestores dos projetos abordados pela pesquisa, todavia há necessidade de avaliar suas disponibilidades e capacidades para tal função. A escolha dos presidentes-gestores, muitas vezes, envolve aspectos relativos a necessidade de democracia na gestão, fazendo com que haja rodízio de dirigentes entre os associados, mas tal procedimento pode afetar a gestão de projeto da central. As competências e responsabilidades dos gestores de projetos elencadas por Maximiano e Shutub et al citadas na revisão são abrangentes e é bastante provável que nem todos os associados das Centrais de Negócios possuam as condições necessárias para gerir um Projeto de Negócio.

Na pesquisa realizada junto a cinco centrais catarinenses, verificou-se que os projetos estão parcialmente sendo implementados conforme planejamento e que uma das dificuldades é a delegação e cobrança das atividades, assim, verifica-se a necessidade de definir claramente o gestor do projeto, cabendo a este organizar um cronograma físico e um financeiro, delegar atividades e responsabilidades, cobrando a participação de todos nas ações definidas pela associação (maior dificuldade das centrais).



A proposta sugerida envolve separar a presidência da associação da gestão do projeto de negócios. Cabendo ao Presidente atividades representativas e de relacionamento com *stakeholders*, permanecendo ao Gestor de Projeto a gestão operacional da Central. O tempo na função de Gestor seria indeterminado, e do Presidente determinado pelo Estatuto. A periodicidade das reuniões pode ser semanal ou quinzenal conforme contingências, todavia sugere-se a formalização através de emissão de relatórios e atas.

Conforme relatos de dirigentes, principalmente da Central C, o apoio de consultores e associações foi primordial na formação das Centrais. Além disto, redes flexíveis em países nórdicos utilizaram-se de *brokers*, apresentando resultados bastante positivos conforme Zaleski Neto (2000). Desta forma, torna-se verificável a adoção de *brokers* (gerentes integradores) na fase inicial do projeto. O broker poderá ser este um consultor ligado a alguma associação varejista ou de pequenas e médias empresas, ou ainda um consultor sem vínculos que possua habilidades em gestão varejista, principalmente de supermercados, motivação e capacidade para aglutinação de associados com objetivos distintos que deverão adotar objetivos comuns para a sustentabilidade e crescimento da central de negócios supermercadista.

### **Controles da Central e das Empresas Associadas**

Com intuito de não comprometer a flexibilidade das empresas associadas, uma das maiores vantagens competitivas dos pequenos varejistas, e facilitar o processo de aquisição de confiança ao longo do tempo, sugere-

se a adoção de apenas alguns controles para central de negócios, na fase inicial, tais como: cronograma das atividades e seus responsáveis, alguns índices de avaliação de investimentos, evolução do faturamento da central, custos dos produtos adquiridos em conjunto, margens estipuladas para produtos adquiridos em conjunto, acompanhamento de marcas próprias, qualidade dos produtos adquiridos via central e ações conjuntas de marketing. A avaliação dos controles da central poderá ser realizada pelo gestor do projeto e sua assessoria e apresentada nas reuniões para os demais associados. Por outro lado, cabe a cada gestor organizacional controlar aspectos específicos da produtividade de sua empresa varejista, tanto na fase inicial do projeto que compreende desde a concepção da idéia da central até os primeiros meses da abertura do empreendimento quanto na gestão contínua do negócio, propiciando maior competitividade. A divulgação dos dados específicos para os demais associados caberá unicamente à decisão do dirigente organizacional. Dentre os controles sugeridos para as organizações varejistas, destacam-se:

- Cronograma contendo atividades, prazos e responsabilidades;
- Motivos da não realização das atividades e responsáveis;
- Acompanhamento financeiro-econômico do varejo: fontes e aplicação de recursos, fluxo de caixa do investimento, retorno do investimento, custos, margens, preços praticados, lucratividade e rentabilidade.
- Dados específicos de operações no varejo: evolução das vendas da central, venda/loja, venda por m<sup>2</sup>, receitas por colaborador, nível de satisfação dos consumidores, comportamento dos consumidores (frequência de visitas, tíquete médio, produtos e serviços solicitados, entre outros),

acompanhamento de mercado (concorrência, preços, mix de produtos), qualidade de produtos e serviços, itens adquiridos pela central, marcas próprias. ruptura de produtos, porcentagem de perdas, lucratividade por item comercializado, marketing cooperado com fornecedores, retorno de mídia, treinamentos/assessorias realizados e resultados obtidos. No Quadro 2.11, p. 68, estão compilados controles comumente realizados no varejo alimentar citados por Mason et al (1988), Etzel (1996), Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Sousa (2005), Coughlan (2002), Stone (1995), Grupo Pão de Açúcar/CBD (2005), Abras (2005). Os controles específicos visam fornecer maior capacidade de gestão dos negócios e garantir o crescimento sustentável no varejo. Num setor onde há tendência de aumento de concentração pelas grandes redes, margens são reduzidas, existem muitos produtos perecíveis e estes originam perdas, os consumidores estão cada vez mais seletivos e exigentes quanto a diversidade e qualidade dos produtos e serviços, é extremamente comprometedor para sustentabilidade do negócio a falta de controles mais abrangentes.

## **5.2 CONSIDERAÇÕES DA PROPOSTA**

A proposta baseou-se em levantamento bibliográfico e dados setoriais do varejo e especificamente do setor de supermercados, pesquisas de projetos existentes de centrais de negócios supermercadistas tanto no Brasil quanto no Exterior (Dinamarca) com base no trabalho de Guisi (2005), aspectos relacionados a redes flexíveis conforme Zaleski Neto (2000), e, principalmente,

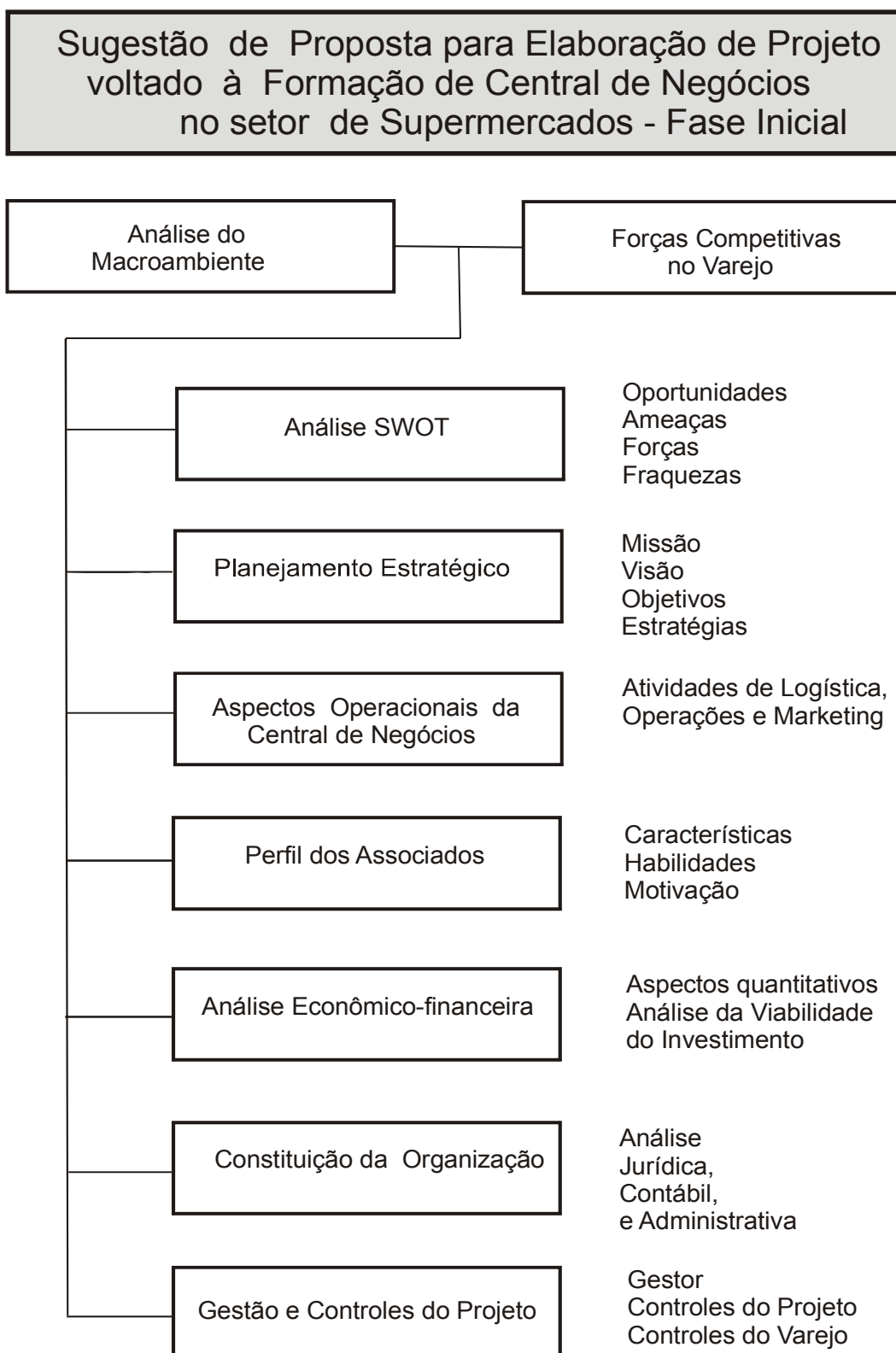
na pesquisa realizada pelo autor em cinco centrais catarinenses, a qual, possibilitou contribuição diferenciada para o desenvolvimento do trabalho.

Com a proposta apresentada, acredita-se que os varejistas terão melhor condições de avaliar a viabilidade da implementação de projeto de formação de central de negócios no setor de supermercados, propiciando a redução de riscos e garantindo maior sustentabilidade do empreendimento.

Utilizando-se tópicos abordados na proposta, a gestão das centrais existentes também pode ser aperfeiçoada, pois conforme dados da pesquisa, a implementação dos projetos está sendo apenas parcialmente realizada conforme planejado, os dirigentes não estão plenamente satisfeitos com seus projetos específicos e os controles existentes nos projetos são escassos, comprometendo a gestão eficaz.

A sugestão não almeja ser prescritiva e impositiva, mas sim contribuir com diretrizes para análise na formação de projetos voltados a formação de centrais de negócios em supermercados.

Na Figura 5.1, apresenta-se uma sugestão de proposta para projeto voltado à formação de central de negócios no setor de supermercados em sua fase inicial.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5.1 - Sugestão de Proposta para elaboração de Projeto voltado à formação de Central de Negócios no setor de supermercados em sua fase inicial.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 CONCLUSÕES**

As pequenas e médias empresas atuantes no segmento alimentar, especificamente, no setor de supermercados enfrentam uma concorrência acirrada, com agravante que as grandes redes supermercadistas, algumas de atuação internacional, almejam aumentar sua participação no mercado e se utilizam de estratégias que envolvem a escala, poder de negociação com fornecedores, poder econômico e tecnologias de varejo modernas.

A estratégia de formulação de uma rede ou central de negócios torna-se fundamental para o compartilhamento de informações, gestão, rateio de investimentos, e melhoria na perspectiva de competitividade sustentável. Entretanto, os projetos de que envolvem a implementação de centrais de negócios no Brasil são relativamente novos, muito deles formados a partir do ano 2000, caracterizando a fase como precursora segundo Souza (2004).

O primeiro objetivo específico do estudo destacava a concepção da idéia da formação da central, a qual, comprovou-se estar voltada ao aumento da competitividade, escala e sobrevivência no mercado. Os dados corroboram com pesquisas realizadas por Guisi (2005) e Souza (2005).

Alguns benefícios já foram obtidos com a formação de centrais de negócios, dentre todos, destacam-se: diminuição dos custos de aquisição de produtos, aumento do número de clientes, acesso a fornecedores, aumento do mix de produtos, aumento do faturamento, melhor lucratividade, satisfação dos clientes, aumento da rentabilidade. Os benefícios obtidos denotam a importância

do modelo de negócio (Associativismo) para a competitividade no setor. Salienta-se porém que os dirigentes não possuem dados estatísticos da evolução, mas sim percepções de melhoria impossibilitando análises mais criteriosas.

Apesar dos benefícios já alcançados e avanços obtidos pelas centrais de negócios no setor, verifica-se que os projetos foram desenvolvidos sem o planejamento minucioso necessário para um projeto de negócios. Algumas centrais de negócios receberam auxílio de consultorias externas, de muita valia segundo relatos dos dirigentes, mas sem a pretensão de embasamento científico.

Dentre as dificuldades descritas destacam-se: participação de todos, cultura organizacional distinta e a legislação tributária e fiscal. Conjetura-se que parte das dificuldades podem ser reduzidas caso haja um planejamento mais estruturado conforme apresentado na sugestão de proposta, e também a avaliação antecipada do perfil dos associados, evitando-se desta forma, o ingresso de varejistas com objetivos e perfis distintos aos almejados pela central de negócios. Relacionar benefícios e dificuldades dos projetos de centrais de negócios em Santa Catarina corresponde ao segundo objetivo específico do estudo.

Através da análise das fases de concepção, planejamento, implementação e controle, verifica-se que os projetos de centrais de negócios carecem de melhor estruturação. Salienta-se a falta de análises mais abrangentes do macro e microambiente organizacional, ressaltando que análises macroambientais, tais como: ambiente econômico, social, político, demográfico e tecnológico não são realizadas, e análises microambientais, mais próximas à organização, apenas parcialmente. Análises muito importantes, como dados

específicos do varejo alimentar e comportamento do consumidor são objeto de estudo e análises de poucas centrais. Os controles dos projetos são reduzidos, alguns deles realizados informalmente sem acompanhamento sistemático. A avaliação das fases do projeto corresponde ao terceiro objetivo específico do estudo.

A proposta sugerida, quarto objetivo específico do estudo, baseou-se na revisão bibliográfica de assuntos relativos ao varejo, varejo supermercadista, estratégias, formação de redes flexíveis e mais especificamente no estudo de centrais de negócios no estadual. A pesquisa aplicada em cinco centrais de negócios supermercadistas em Santa Catarina possibilitou uma visão objetiva das fases do projeto, seus benefícios e suas dificuldades, propiciando ao autor a proposta de sugestão de proposta para elaboração de projeto voltado à formação de central de negócios em sua fase inicial, compreendendo desde a concepção da idéia até os primeiros meses de operação da central.

As análises macroambientais, oportunidades/ameaças, forças e fraquezas (SWOT), fatores de competitividade no varejo, constituem-se em análises abrangentes, as quais propiciam um diagnóstico objetivo do ambiente da futura central de negócios.

O planejamento estratégico propicia a visualização do que a organização deseja ser, por meio da declaração da missão, e onde a organização quer chegar, através da visão e o detalhamento de objetivos e metas.

Salienta-se porém que, para obter vantagens competitivas sustentáveis, as centrais deverão conciliar a estratégia de liderança em custos com a diferenciação. A liderança em custos é obtida no setor através da escala de compras, negociação conjunta com fornecedores, desenvolvimento de marcas



próprias com custos e margens melhores e processos otimizados de gestão. Por outro lado, a estratégia de diferenciação envolve produtos diferenciados, direcionados às necessidades dos consumidores, flexibilidade de processos e aproveitamento da proximidade com seu público-alvo para o desenvolvimento de serviços que agreguem valor ao consumidor do setor alimentar, não necessariamente que possuam os preços mais baixos.

A formação de centrais de negócios através da união de pequenos e médios varejistas, citada por Casarotto (2001) e Zaleski Neto (2000), com a utilização das estratégias de liderança em custos e diferenciação propiciarão a criação de uma rede flexível competitiva, apresentando boas perspectivas de sustentabilidade nos negócios.

Por outro lado, os projetos de negócios existentes necessitam reavaliar seus sistemas de gestão e controles, procurando adotar controles mais amplos, comuns em projetos de investimentos, tais como: custos envolvidos, fluxo de caixa, retorno do investimento, taxas de retorno e entre outros. Controles mais específicos adotados no varejo supermercadista podem ser adotados parcialmente pela central e pelas empresas associadas, tais como: faturamento por loja, vendas/m<sup>2</sup>, índice de ruptura, margens adotadas, vendas por colaborador a fim de avaliar a produtividade no varejo e propiciar gestão mais eficaz. A decisão de divulgar dados da empresa varejista associada é aconselhável que seja única do proprietário na fase inicial do projeto, pois a determinação pela diretoria da central poderá acarretar desconfianças e sentimento de ingerência sobre os negócios entre os associados.

No planejamento do projeto é necessário que haja a definição do gestor do projeto. Pessoa esta com competências e habilidades inerentes a

função e com respaldo da diretoria da central. Apesar de ser prática comum a alternância de gestores, com intuito de democratizar a gestão, analisa-se que esta prática poderá afetar a otimização da gestão, pois a função é muito importante e requer gestores capacitados e treinados. A contribuição de *brokers* (gerentes integradores) citados no trabalho de Zaleski Neto (2000) mostrou-se ser positiva, principalmente, nos países nórdicos (Noruega e Dinamarca) podendo ser uma alternativa para a fase inicial de formação da central. Por outro lado, na proposta sugere-se a separação da Presidência da gestão efetiva da Central, possibilitando a alternância da Presidência entre os associados. Todavia, na gestão administrativa da Central há necessidade de um Gestor com competências e habilidades específicas para a função, por tempo indeterminado, propiciando um trabalho eficaz a médio e longo prazo.

Os projetos de formação de Centrais de Negócios no Setor de Supermercados em Santa Catarina necessitam de aperfeiçoamento e otimização no que tange aos aspectos mercadológicos, econômico-financeiros e administrativos conforme análise do autor e relato dos próprios dirigentes. Entretanto, as Centrais de Negócios analisadas apresentam um grande potencial para o desenvolvimento da competitividade sustentável perante a concorrência das grandes redes supermercadistas, algumas delas internacionais.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS

Algumas dúvidas e sugestões surgidas no decorrer do estudo realizado permanecem e poderão ser objeto de estudo nas próximas pesquisas.

Dentre elas destacam-se:

- Abranger a pesquisa para o Brasil aumentando o universo estudado;
- Analisar projetos de centrais de negócios no exterior que estão na fase de maturidade plena com intuito de verificar como foram planejados, implementados e como estão sendo geridos os projetos;
- Avaliar o perfil dos varejistas que participam de uma central de negócios, relacionando culturas e comprometimento com a associação;
- Analisar a contribuição de consultorias e ou *brokers* (gerentes integradores) na fase inicial dos projetos de centrais de negócios.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

Abad - Associação Brasileira de Distribuidores e Atacadistas  
[http:// www.abad.com.br](http://www.abad.com.br) -acesso em 06 de junho de 2005.

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Dados setoriais. Disponível em [http:// www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br) -acesso em 12 de junho de 2004.

ACATS - Associação Catarinense de Supermercados/ dados setoriais/. Disponível em <http://www.acats.com.br> -acesso em 15 de novembro de 2005.

\_\_\_\_\_. **Relação de Cadastro de Supermercadistas Associados**. Florianópolis: ACATS, 2006.

ACNielsen. **Relatório Alimentos e Bebidas 2004**, disponível em [http://www.acnielsen.com.br/publicações/alimentos e bebidas 2004](http://www.acnielsen.com.br/publicações/alimentos_e_bebidas_2004), acesso em 10 de dezembro 2005.

\_\_\_\_\_. Dados do setor alimentar. Disponível em <http://www.acnielsen.com.br>. Acesso em julho de 2003.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BAUMEIER, Alan. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis, 2002.

BNDES Setorial. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**, n. 11, p. 101-122. Rio de Janeiro, Março, 2000.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. 8ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.

CASAROTTO Filho, Nelson. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de Empresas na Indústria da Construção Civil: Definição de Funções e atividades de Cooperação**. Tese

de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC., Florianópolis, 2002.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CARDOSO, Cristiane Scholz Faísca. **A Contribuição do Projeto Empreender para a Formação de Redes de Empresas: Estudo do Caso AETUR**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis, 2004.

CLEMENTE, Ademir (organizador). **Projetos empresariais e públicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon**. São Paulo: Atlas, 2001.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W; EL-ANARY, Adel. **Canais de Marketing e distribuição**. 6 ed, Porto Alegre: Bookman, 2002.

DELUCA, Marcelo. **Uma análise dos supermercados da Grande Florianópolis** – Florianópolis: Insular, 2003.

ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: MAKRON Bookes, 2001.

ECR Brasil - [www.ecrbrasil.com.br](http://www.ecrbrasil.com.br) - acesso em 19.10.2005.

GHISI, Flávia Angeli. **Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercadista**. Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis USP – Área de concentração: Política de Negócios, Economia de Empresas. Ribeirão Preto, 2005.

GIOVANELLA, Marco. **Associativismo de Varejistas – Perspectiva de Competitividade Sustentável para Pequenos e Médios Supermercadistas**. Revista do IESVILLE, v 1, Nº 1 Joinville, março/abril 2004.

GRUPO PAO DE AÇUCAR – [www.cbd-ri.com.br](http://www.cbd-ri.com.br) -acesso em 12.10.2005.

GLOBAL POWERS OF RETAILING –2006. Disponível em [www.stores.or](http://www.stores.or) - acesso em 19.01.06.

HOCHHEIM, Norberto. **Elaboração, Implementação e Avaliação de Projetos Apostila da disciplina: Elaboração, Implementação e Avaliação de Projetos**, Departamento Sócio-Econômico - UFSC, agosto, 2003.

IGA – International Grocers Alliance. Disponível em [http:// www.iga.com.br](http://www.iga.com.br) - acesso em 17 de julho de 2003.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**.  
Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros**. Varejo Competitivo – Provar, vol. 3 p. 73-87, São Paulo:Atlas, 1999.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**.  
São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Essentials of Retailing**.  
Chicago: Irwing, 1996.

LUKIANOCENKO , Marlucy. 2º Ranking das Centrais de Compras.  
**Revista SuperHiper**, setembro, 2002.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Redes de negócios: fortalecimento contínuo.  
4º Ranking Abras/SuperHiper de Redes e Associações de Negócios.  
**Revista SuperHiper**, setembro, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. Revista e Ampliada  
São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli; CAMARGO, Sílvia H. **Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte: Um Estudo Multicaso no Interior do Estado de São Paulo**. Varejo Competitivo Vol. 7, p. 218-240, São Paulo: Atlas, 2003.

MASON, J. Barry; MAYER, Morris L.; EZELL, Hazel F. **Retailing**  
3 ed. Business Publications, Inc.: Plano, Texas - 1988.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**.  
v. 1, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing - Edição compacta**  
3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar, **Administração de Projetos**.  
São Paulo: Atlas, 2002.

MCGOLDRICK, Peter J.; DAVIES, Gary. **International Retailing – Trends and Strategies**. London: Pitman Publishing, 1995.

MENEZES, Edgard José Carbonell; SANTOS, Aparecido dos. **Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo do varejo.** Revista de Administração, São Paulo v.32, p.23-25, abril/junho 1997.

MINTZBERG, Henry; AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre:Bookman, 2000.

MORGADO, Maurício; GONÇALVES, Marcelo N (Organizadores). **Varejo: administração de empresas comerciais.** 3 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. [http:// www.ocesc.org.br /institucional](http://www.ocesc.org.br/institucional) – acesso em 04 de julho de 2004.

PARENTE, Juracy - **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RECEITA FEDERAL. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Simples>. Acesso em 12 de janeiro de 2006.

REVISTA SEBRAE - **Quando o concorrente vira um aliado.** revista sebrae, nº 7, p.50-53, novembro/dezembro – 2002.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. **Ranking 2005.** p. 70-172, N 147, São Paulo: Editora Brasileira de Comércio, abril de 2005.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1995.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa. [http:// www.sebrae.com.br/ tipos de negócios](http://www.sebrae.com.br/ tipos de negócios) – acesso em 04 julho de 2004.

SILVA, Andréa Lago da; GHISI, Flávia Angeli. **Uma análise Qualitativa da Implementação do ECR no Brasil: um Estudo Multicaso.** Varejo Competitivo, Volume 7, p. 135-167, São Paulo: Atlas, 2003.

SHTUB, Avraham; BARD, Jonathan; GLOBERSON, Shlomo. **PROJECT MANAGEMENT – Engineering, Technology, and Implementation.** Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994, p. 16.

SONAE DISTRIBUIÇÃO - [www.sonae.com.br](http://www.sonae.com.br) ; Resultados do Grupo. acesso em 12.10.2005.

SOUSA, Walter de. Os BONS RESULTADOS do Setor. Ranking Abras 2005. **Revista SuperHiper**, Ano 31, Número 353, maio, 2005a.

SOUSA, Walter de. Redes crescem e investem em gestão (5º Ranking das Redes e Associações de Negócios). **Revista SuperHiper- Abras**, Ano 31, número 357, setembro, 2005b.

SOUSA, Walter de. MARCAS PRÓPRIAS: consumidor qualificado e fiel. *Revista SuperHiper – Abras*, Ano 31, número 357, setembro, 2005c.

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

SPAR. [www.spart-int.com](http://www.spart-int.com); **The history. Spar Worldwide. Spar Strategy**. Acesso em 17.01.2006.

STONE, Kenneth E. **Competing with the Retail Giants: How to Survive in the New Retail Landscape**. National Retail Federation Series. New York: John Wiley & Sons Inc., 1995.

STORES. [www.stores.org](http://www.stores.org) - National Retail Federation -acesso em 30 de maio de 2005.

TOLEDO, Geraldo Luciano; NEVES, Marcos Fava; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Marketing estratégico e varejo: o caso europeu**. *Revista de Administração - RAE*. v. 32, p. 47-57, abril/junho, 1997.

THOMPSON JR, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WALMART – [www.walmart.com](http://www.walmart.com) e [walmartstores.com](http://walmartstores.com) - acesso em 12.10.2006.

WOILER, Samsão; Mathias, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZALESKI NETO, João. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2000.



## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MESTRADO - ADMINISTRAÇÃO UFSC PROJETOS DE CENTRAIS DE NEGÓCIOS EM SANTA CATARINA

1. **Perfil do Respondente** - Necessariamente deverá pertencer à Diretoria, pois a pesquisa está sendo realizada com dirigentes das Centrais.

Nome:

Posição/Cargo na Central:

Tempo na Central (em anos/meses):

Posição em relação à sua Loja – **Assinale com um X**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sócio-Proprietário        | <input type="checkbox"/> supervisor de depto |
| <input type="checkbox"/> Gerente, não proprietário | <input type="checkbox"/> outra, favor citar: |

Formação Educacional:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Ensino Superior, qual? |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio       | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação          |

#### 2. Perfil da Central/Lojas

- Rede Pesquisada (Nome Fantasia):
- Razão Social:
- Fundação (dd/mm/ano):
- Número de Associados:
- Número de lojas da Rede:
- Tamanho médio das Lojas (em área de vendas):
- Quantidade média de check outs/loja:
- Quantidade média de itens (SKUs) nas lojas :

Principal formato das Lojas (supermercado, mercearia, hipermercado,etc):

**R:**

#### 2.2 Número médio de Funcionários das lojas - Apenas uma opção

Número de funcionários/colaboradores:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> até cinco  | <input type="checkbox"/> 21 a 35                             |
| <input type="checkbox"/> de 6 a 10  | <input type="checkbox"/> 36 a 50                             |
| <input type="checkbox"/> de 11 a 20 | <input type="checkbox"/> acima de 50 funcionários - quantos: |

### 2.3 Departamentos e Seções da Loja (na maioria das lojas) – Escolha quantas opções forem necessárias - Assinale com um X

Departamentos e Seções Específicas existentes na Loja

- Hortifrutigranjeiros: frutas, verduras, legumes, ovos, flores ...etc
- Panificação: pão francês, bolos, salgados...etc  apenas posto de venda (pães)
- Açougue: carnes bovinas, suínas e frango, miúdos, etc.
- Bebidas: águas, refrigerantes, cervejas, sucos, destilados, etc.
- Básico Alimentar: arroz, feijão, macarrão, temperos, farinha de trigo, azeite, etc.
- Peixaria: peixes frescos e congelados
- Higiene Pessoal: absorventes, fraldas, shampoos, creme dental, desodorantes, etc
- Limpeza: desinfetantes, detergentes, sabão em pó, amaciantes, etc
- Merceria: cereais, achoc., biscoitos, cremes de leite, doces, balas...etc
- Confecções: roupas infantis, roupas para adultos, cama, mesa e banho
- Eletrodomésticos
- Papelaria e presentes
- Móveis
- Infantil
- Bebê: brinquedos, áreas específicas para o bebê
- Pet: produtos para animais e aves
- Produtos para o lar: plásticos, pequenos consertos (lâmpadas, fitas, etc)
- Outras, favor citar:

### 2.4 Aspectos Financeiros (Faturamento Médio Mensal das Lojas da Rede – R\$) – Favor assinalar apenas uma faixa (média das lojas)

- até 25.000
- de 25.001 a 35.000
- de 35.000 a 50.000
- de 50.001 a 75.000
- de 75.001 a 100.000
- de 100.001 a 150.000
- de 150.001 a 300.000
- de 300.001 a 450.000
- outra faixa, favor citar:

### 3.Associação – Concepção da Idéia - (Antes de Iniciar as Operações)

Dentre os objetivos que nortearam sua participação na Associação, escolha os cinco mais relevantes, **colocando-os em ordem de importância (1 maior, 5 menor):**

- Aumentar competitividade junto as grandes redes
- Melhorar a produtividade, eficiência e redução dos custos
- Ganhar escala em compras/ faturamento
- Aumentar o mix de produtos
- Receber descontos dos fornecedores (melhores preços de aquisição)
- Compartilhar crescimento com demais varejistas
- Participar de formato com maiores perspectivas de sucesso
- Sobreviver no negócio supermercadista
- Atender melhor os potenciais clientes
- Crescer mais rapidamente
- Aumentar rentabilidade/ lucratividade
- Posicionamento distinto no mercado
- Possibilidade de obter crédito para investimentos e capital de giro
- Outros, favor citar:

**4. Atividades da Associação Realizadas** ( Assinale todas atualmente realizadas )

Ações Realizadas em conjunto com a Associação:

- ( ) Compras em Conjunto
- ( ) Tablóide de promoções
- ( ) Rateio de investimento em mídia (rádio, televisão, carros de som)
- ( ) Ações promocionais: brindes, descontos
- ( ) Cartão de fidelização
- ( ) Marcas Próprias
- ( ) Entrega a clientes
- ( ) Financiamento a clientes
- ( ) Centro de Armazenagem e Distribuição
- ( ) Cursos e Treinamentos aos colaboradores
- ( ) Crédito a Varejistas da Associação
- ( ) Processos de ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor)
- ( ) Programas de Gerenciamento por Categorias
- ( ) Programas de melhoria contínua
- ( ) Outras, favor citar:

Em relação às compras, qual o percentual em relação ao total da loja que é adquirido pela Associação?

**R:**

Qual o percentual médio de desconto obtido nas compras através da Associação?

**R:**

Quais são as principais mercadorias adquiridas pela associação?

**R:**

Há ações de marketing cooperado com os fornecedores? Cite algumas se houver;

**R:**

Qual o percentual de itens de marcas próprias da loja?

**R:**

Quais seções da loja possuem marca própria?:

**R:**

Há padronização da loja? Sim ( ) ( ) Não

Caso positivo, assinale quais padronizações são realizadas. Assinale quantas opções forem necessárias com X

- Logomarca nas lojas
- Layout das Lojas
- Fachadas
- Uniformes dos colaboradores
- Comunicação visual do interior da loja (faixa, seções, placas, etc.)
- Frota
- Material de Apoio – Blocos, Documentos Emitidos, etc.
- Mix de Produtos
- Outra não citada:

Formas de pagamento dos clientes por ordem (em valores comercializados)

- Em dinheiro  cheque pré-datado
- Em cheque (à vista)  cartões de crédito
- Cartão de crédito da empresa  tíquetes de alimentação
- Cartão de débito  Outras formas, favor citar:

Principais benefícios já obtidos com a formação da rede associativa

- Diminuição dos custos de aquisição de produtos  aumento do nº de clientes
- Aumento do mix de produtos  melhor lucratividade
- Aumento do faturamento  melhor mix de produtos
- Aumento da rentabilidade  satisfação de clientes
- Acesso a fornecedores  Acesso a crédito
- Outros, favor citar:

Há previsão de investimentos para os próximos 12 (doze) meses na Associação:

- sim  não

Caso positivo, favor citar quais:

### **5 . Principais dificuldades da Associação - Sua rede específica**

Na sua opinião quais são as cinco principais dificuldades da associação (ordem: 1 maior dificuldade, 5 menor dificuldade):

- Crédito para investimento e capital de giro
- Participação de todos nas ações definidas pela associação
- Legislação Tributação e fiscal
- Operacionalização das atividades
- Consenso das atividades
- Necessidade de investimentos constantes
- Objetivos distintos na participação dos negócios
- Culturas organizacionais distintas (as empresas participantes possuem culturas diferentes)
- Falta de Rapidez na tomada de decisão
- Democratização na definição das ações - segue na próxima página.
- Perfil diferente dos empresários
- Falta de Pessoas Treinadas
- Outras, favor citar:

## 6. Atividades referentes ao Projeto da Rede

Em relação às atividades citadas abaixo, assinale as realizadas no planejamento do projeto

### 6.1 Análise do Mercado (Fase Inicial)

Assinale as atividades realizadas antes da formalização da Rede. Assinale quantas alternativas forem necessárias.

- Análise da Concorrência e dos formatos existentes no mercado
- Análise da Perspectiva do Segmento Supermercadista
- Análise do macroambiente ( aspectos econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, ambientais e legais)
- Forças e Fraquezas do Modelo (Associativismo) e Oportunidades e Ameaças do Mercado
- Comportamento do Consumidor Alimentar
- Análise da Demanda de Mercado para o segmento alimentar
- Discussão com Consultorias/Consultores - Quais?
- Visitas a associações em funcionamento. Quais?

### 6.2 Planejamento do Projeto de Associativismo ( Fase de Estruturação)

Planejamento do Associativismo. Assinale todas as alternativas que foram realizadas no início do projeto de associativismo (marque com X).

- Definição dos Objetivos da Associação – quantitativos e qualitativos
- Planejamento Estratégico da Organização: missão, visão, valores, análise SWOT (forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas), objetivos, definição de estratégias e recursos para alcançar os objetivos.
- Análise Econômica e Financeira do Projeto: Prazo de Retorno do Investimento, TMA, TIR, VPL, Fluxo de Caixa, etc.
- Aspectos administrativos: infra-estrutura, equipe, administração do projeto ..etc,
- Custos Fixos e Variáveis envolvidos
- Avaliação de Riscos Envolvidos
- Avaliação da Localização
- Avaliação da Padronização comunicativa: logomarca, fachadas e material de apoio
- Planejamento de Processos e métodos
- Aspectos legais da formação da Rede Associativa (Legislação, fiscal e tributário)
- Detalhamento do Projeto: Cronograma de implementação das atividades com prazos responsáveis
- Estipulação de controles da implantação do Projeto.
- Outra, citar:

### 6.3 Implementação do Projeto de Associativismo - marque apenas uma opção

A execução das atividades está sendo realizada conforme previsto?

- Sim       Parcialmente       Não

Todos associados participam das atividades da Central conforme planejado?

- sim       Parcialmente       Não

**Caso negativo ou parcial**, o que está faltando para otimizar a implementação do projeto? Escolha cinco tópicos mais relevantes, conforme ordem de importância, sendo 1 para mais importante e 5 para menos importante.

- Seguir o planejamento pré-definido pela associação
- Mais discussão entre os associados
- Definição de prioridades e prazos
- Delegação e cobrança das atividades
- Replanejamento das atividades
- Detalhamento de Métodos e Processos
- Insuficiência de Pessoal para o Projeto
- Consultoria e Assessoria Técnica
- Análises complementares do segmento supermercadista
- Participação de todos varejistas
- Recursos Financeiros
- Escassez de Tempo
- Outros aspectos, favor citar:

#### **6.4 Controles do Projeto de Associativismo e dos resultados da Rede**

Como estão sendo realizados os Controles do Projeto e dos resultados da Rede?

- Reuniões formais com emissão de relatórios, atas e ou planilhas de acompanhamento.
- Reuniões informais entre associados, sem emissão de relatórios ou atas.
- Outras formas de levantamento, tais como: via telefone, e-mail, visitas às lojas...etc.

Dentre os controles citados no varejo supermercadista, assinale os atualmente realizados pela sua Rede Associativa - assinale todas as opções realizadas com X:

- Acompanhamento do Cronograma
- Análise do Previsto versus Realizado
- Faturamento mensal rede
- Faturamento por loja
- Receita por m<sup>2</sup>
- Produtividade por colaborador (receita, vendas, margem ou outro critério)
- Receita por check out
- Receita por formato de loja: supermercado, mercearia ....
- Índice de Ruptura de Produtos (percentual de falta de produtos na loja)
- Avaliação do nível de satisfação dos clientes
- Qualidade dos Produtos e Serviços Oferecidos
- Formas de pagamento utilizadas e prazos médios
- Custos envolvidos (fixos e variáveis)
- Receita por categoria de produtos, exemplo: panificação, açougue, bazar..etc.
- Resultados das ações promocionais: encartes, investimento em mídia
- Resultados dos espaços disponibilizados nas lojas
- Receita por item comercializado
- Margem Bruta / Margem Líquida dos Produtos
- Margem Bruta/ Margem Líquida por loja ou razão social
- Margem de Contribuição: Receitas menos custos variáveis
- Fluxo de Caixa do Projeto
- Percentual de perdas
- Itens adquiridos pela associação, preços praticados
- Lucratividade por produto, por loja, da Rede
- Acompanhamento do cronograma de planejamento

- Treinamentos realizados e resultados obtidos
- Acompanhamento de padrões de qualidade
- Acompanhamento de programas de melhoria contínua
- Frequência de visitas dos clientes
- Perfil dos consumidores (renda, classe, preferências, comportamentos...etc)
- Receita por cliente
- Itens por cliente
- Avaliação das marcas próprias
- Outros controles, favor citar:

### **7. Satisfação em Relação aos Resultados do Projeto de Associativismo (Modelo de negócio)**

Em relação a participação no Projeto de formação de Rede Associativa (Modelo de negócio), seu nível de satisfação pode ser considerado: (apenas uma alternativa)

- plenamente satisfeito
- satisfeito
- nem satisfeito, nem insatisfeito
- insatisfeito
- plenamente insatisfeito

Suas sugestões ou críticas ao **Projeto de Associativismo (Modelo de Negócio)** são:  
R:

Em relação aos resultados em sua **Rede Específica**, seu nível de satisfação pode ser considerado: (apenas uma alternativa)

- plenamente satisfeito
- satisfeito
- nem satisfeito, nem insatisfeito
- insatisfeito
- plenamente insatisfeito

### **8. Considerações Finais**

Há informações adicionais que gostaria de ressaltar sobre projeto de associativismo, sua participação no projeto ou sobre sua rede específica? Favor descrever abaixo.

R: