

ARTIGO EM ANAIS DE CONGRESSO

Publicado em:

LOPES, Frederico Fonseca ; NEVES, Marcos Fava ; CONSOLI, M. A. ; CASTRO, Luciano Thomé e . Estratégias de Rede de Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar. In: XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural, 2004, Cuaibá-MT. XLII Sober - Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional, 2004.

ESTRATÉGIAS DE REDE DE EMPRESAS: O ASSOCIATIVISMO NO PEQUENO VAREJO ALIMENTAR

Frederico Fonseca Lopes

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios
Universidade de São Paulo
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre
Ribeirão Preto - SP 14.040-900
fflopes@usp.br
016 - 602 3892

Marcos Fava Neves

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios
Universidade de São Paulo
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre
Ribeirão Preto - SP 14.040-900
consoli@usp.br
mfaneves@usp.br

Matheus Alberto CÔnsoli

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios
Universidade de São Paulo
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre
Ribeirão Preto - SP 14.040-900
consoli@usp.br

Luciano Thomé e Castro

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios
Universidade de São Paulo
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre
Ribeirão Preto - SP 14.040-900
ltcastro@usp.br

Área Temática: 8 - Cadeias Agroindustriais

Forma de Apresentação: Oral

ESTRATÉGIAS DE REDE DE EMPRESAS: O ASSOCIATIVISMO NO PEQUENO VAREJO ALIMENTAR

RESUMO

O varejo caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores finais, e apresenta-se como principal agente de distribuição de alimentos em todo o mundo. Verifica-se uma tendência de concentração nesse setor, de um lado encontram-se as grandes redes de varejo com estrutura administrativa enxuta, capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com preços diferenciados negociando junto as grandes indústrias. De outro, as indústrias cada vez mais concentradas precisando manter suas margens de lucro corroídas pela concorrência e pelos descontos praticados pelas grandes redes atacadistas e varejistas.

Nesse cenário, as centrais de compras do pequeno varejo surgem como uma estratégia cujas funções envolvem negociações, elaboração de comunicações e divulgação conjunta para melhorar a competitividade dos pequenos varejistas. No entanto, outras estratégias destacadas na bibliografia sobre o assunto complementam este trabalho, juntamente com uma análise crítica de uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados sobre o perfil das centrais de negócios e suas principais estratégias de atuação.

Para analisar o desenvolvimento das centrais de compras e sua relação com fornecedores, associados, clientes e o ambiente utilizam-se o enfoque de canais e redes (*networks*).

Identificaram-se algumas oportunidades de estratégias para melhorar a competitividade do pequeno varejo abrangendo todas as variáveis do composto de marketing. Dentre essas, destacam-se utilização da vantagem de conveniência, a agregação de serviços como forma de diferenciar sua oferta e agregar valores aos produtos, a definição do mix produtos e investimentos em novas tecnologias de informação e operação como forma de melhorar a produtividade, reduzir custos e melhorar o conhecimento dos consumidores.

Palavras-chave: Centrais de negócios, pequeno varejo, competitividade.

1 - INTRODUÇÃO

O varejo é o principal agente no canal de distribuição de alimentos em todo o mundo. Segundo a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o varejo de auto-serviço representou, em 2002, cerca de R\$ 79,8 bilhões em faturamento, crescendo nominalmente 10,1% em relação a 2.001. Este faturamento representou 6,1% do PIB e contribuiu com mais de 718 mil empregos diretos (SUPERHIPER, 2003).

São cerca de 68,9 mil pontos de vendas apontadas pela ABRAS. As cinco maiores empresas do setor detinham cerca de 39,4% do total do mercado em 2002, de acordo com a AC Nielsen. No Brasil, destacam-se os grupos como o brasileiro CBD (Pão de Açúcar), Carrefour, Bompreço, Wal Mart entre outros que estão descritos na tabela 01.

A concentração varejista no Brasil é uma realidade que também é verificada em muitos outros países. No caso brasileiro, verifica-se que as 20 maiores redes varejistas detêm cerca de 51% do faturamento do setor no ano de 2002, sendo que 38,8% do faturamento total concentram-se apenas nos cinco maiores varejistas do país.

Atualmente, de um lado encontram-se as grandes redes de varejo com estruturas administrativas enxutas, capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com

preços diferenciados, negociando junto as grandes indústrias. De outro, as indústrias cada vez mais concentradas precisando manter suas margens de lucro corroídas pela concorrência e pelos descontos praticados pelas grandes redes atacadistas e varejistas, justificando assim, maior entendimento e estudo sobre o tema.

Tabela 1: Os Maiores Varejistas no Mercado Brasileiro, Faturamento Bruto em 2.002 e 2.001, em R\$

CLASS 2002	CLASS 2001	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2002 (R\$)	% FATURAM. SOBRE SETOR
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	11.668.664.073	14,6
2	2	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	10.070.763.269	12,6
3	4	BOMPREÇO S/A SUPERMERCADOS DO NORDESTE	PE	3.342.522.574	4,2
4	3	SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A	RS	3.341.908.090	4,2
5	5	SENDAS S/A	RJ	2.526.807.000	3,2
		TOTAL 5 MAIORES		30.950.665.006	38,8
6	6	WAL-MART BRASIL LTDA.	SP	1.704.590.774	2,1
7	8	CIA. ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	1.040.111.505	1,3
8	9	G. BARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	807.665.704	1,0
9	10	COOP COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	753.383.730	0,9
10	11	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA. LTDA.	MG	662.801.669	0,8
		TOTAL 10 MAIORES		35.919.218.338	45,0
11	12	A. ANGELONI & CIA. LTDA	SC	598.646.881	0,7
12	16	SUPERMERCADOS MUNDIAL LTDA..	RJ	547.627.556	0,7
13	13	LÍDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	521.165.573	0,7
14		IRMÃOS MUFFATO E CIA LTDA	PR	506.155.573	0,6
15	14	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	493.156.271	0,6
16	15	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	488.811.448	0,6
17	17	CONDOR SUPERCENTER LTDA.	PR	471.998.248	0,6
18	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS LTDA.	SP	388.112.628	0,5
19	19	Y. YAMADA S/A COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	356.794.151	0,4
20	21	EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	317.687.000	0,4
		TOTAL 20 MAIORES		40.609.373.614	50,9

Fonte: ABRAS – Superhiper, maio de 2.003.

Neste cenário, o pequeno varejista conta, além de um orçamento extremamente reduzido, apenas com sua criatividade, intuição e habilidades administrativas para manter sua organização, onde os proprietários não só atuam nas funções operacionais, mas também dispõem esforços na negociação e atividades de vendas. Diante desta tendência estão surgindo as centrais de negociação, um modelo de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta, padronização das lojas, treinamentos, pesquisa de preços e do consumidor, entre outros.

Os objetivos desse artigo são:

- (a) Consolidar a literatura a respeito de estratégias de negócios de pequenos varejistas;
- (b) Identificar as estratégias utilizadas pelas centrais de negócios brasileiras;
- (c) Verificar se as estratégias utilizadas pelas centrais de negócios brasileiras estão alinhadas com as proposições identificadas na literatura.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do primeiro objetivo são feitas revisões a respeito de varejo, (1) variáveis de competição varejistas, (2) a realidade da concentração varejista, (3) o contexto do desenvolvimento de centrais de negócio e finalmente as (4) estratégias dos pequenos varejistas. Utiliza-se um enfoque de canais e redes para analisar as interações entre os varejistas, seus fornecedores e outras empresas do setor (NEVES, 2003; FORD et alli, 2002)

Para o segundo objetivo, fontes secundárias de dados são analisadas permitindo a checagem de estratégias utilizadas. Duas pesquisas realizadas por associações de varejistas são consultadas:

- III Edição Pesquisa Fundação Abras/SuperHiper: **pesquisa realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em 2003**, tratando das principais características das centrais de negócios no Brasil, forneceu informações sobre o perfil, características e estratégias das centrais de negócios no Brasil.
- Pesquisa Fundação APAS: realizada com 14 centrais no Estado de São Paulo, sobre as características, perfil e objetivos dessas associações.

Para o terceiro objetivo finalmente é realizada uma análise comparativa entre o que está sendo proposto na literatura e o que esses dois estudos setoriais permitem dizer a respeito das ações estratégicas dos pequenos varejistas.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - O Varejo, suas Funções e Tipos

O varejo, segundo Stern *et alii.* (1996), Berman (1996) e Rosembloon (1999) caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial. Atividades varejistas podem ser feitas por todos os membros do canal, e até mesmo pela indústria. É um tema tratado por muitos autores e “journals” (Sternquist, 1998; Angelo, 1995, entre outros). Observa-se grande competição dentro dos formatos varejistas, o que faz com que as margens para a indústria de alimentos e bebidas estejam sob constante pressão.

Os intermediários varejistas tomam muitas formas atualmente, incluindo lojas de departamentos, negociantes de massa, hipermercados, lojas especializadas, lojas de conveniência, franquias, clubes de compras, clubes de armazéns, organizadores de catálogos e varejistas on-line. Ao contrário dos intermediários puramente atacadistas, eles vendem diretamente para consumidores individuais que são usuários finais. Apesar de historicamente o papel dos varejistas ter se concentrado em reunir uma variedade de produtos que seja atraente para seus consumidores usuários finais, atualmente seu papel vai muito além disso. Eles podem ocupar-se de bens com marca própria (marca de loja) e podem também integrar-se verticalmente para trás de forma eficaz na cadeia de suprimento (COUGHLAN *et alii.*, 2002).

De modo a separar os agentes pelos quais os consumidores finais obtêm alimentos e bebidas, considera-se o local em que as refeições ou o consumo são realizados. Se o consumo é majoritariamente feito na residência casa, normalmente, esses produtos são comprados em agentes varejistas.

Esta definição, tal como a dos tipos de agentes varejistas, não possui extrema precisão, mas serve para distinguir dois grupos importantes de agentes dos sistemas agroalimentares.

Ela não é exata porque existem casos de varejos que atuam nos dois segmentos, tais como padarias que são verdadeiras lojas de conveniência e também servem refeições em suas dependências.

A separação em grupos, dependendo da forma como se obtém o alimento, é importante, pois são agentes com funções e necessidades distintas, bem como apresentam tendências diferentes, sendo importante, para as indústrias de alimentos e bebidas, conhecê-los para seu processo de planejamento de canais de distribuição. A competição dos agentes distribuidores dá-se pela satisfação da fome e da sede dos consumidores finais, e esta pode ser feita de diversas formas. Vale lembrar que a agricultura também pode fornecer diretamente ao varejo e ao setor de serviços, como no caso de produtores de hortifrutigranjeiros, entre outros.

No que se refere aos tipos de varejo, existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos que carrega, especialização e outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país.

No Brasil, os tipos mais importantes de varejista para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos (PARENTE, 2000).

Estes podem ser independentes (são proprietários e operam uma loja), que têm como principais vantagens, a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais (BERMAN, 1996). Também existem as redes de lojas, com vantagens em levantamento de capital, poder de negociação, escala em atividades, possibilidade de compras diretas e capacidade gerencial superior (especialistas), e, finalmente, as centrais de compras, cujas vantagens são semelhantes as das redes de lojas, com a diferença de agregar vários proprietários de lojas com objetivo comum.

3.2 - Variáveis de Competição para Varejistas

A maneira como os varejistas escolhem sua posição no mercado afeta de modo significativo sua competitividade e seu desempenho. Os varejistas fazem escolhas baseadas nas características de suas empresas pelo lado do custo e da demanda. Segundo Coughlan *et alii* (2002), por parte do custo, eles costumam concentrar-se em objetivos relativos às margens a rotatividade de estoque. Por parte da demanda, os varejistas escolhem quais são as prestações de serviço que eles fornecerão a seus companheiros:

- Divisão de quantidades: os varejistas que oferecem mais serviços podem comprar em grandes lotes de fornecedores, mas oferecer ao consumidor a oportunidade de comprar em pequenas quantidades.
- Conveniência espacial: bens de conveniência devem exigir pouco esforço para ser obtido. Dessa forma, decisões sobre a localização da loja de varejo recebem muita atenção.
- Tempo de espera: os consumidores variam em sua disposição para tolerar produtos esgotados quando fazem compras. Os varejistas podem reagir a uma demanda por baixo tempo de espera mantendo estoques de segurança em suas lojas.
- Variedade de produto: a variedade descreve as classes de produtos genericamente diferentes que formam a oferta de produto, ou seja, a amplitude das linhas de produto. O termo sortimento, por outro lado, se refere à profundidade de marcas de produtos oferecidos em uma categoria genérica de produtos.
- Serviços aos clientes: se considerarmos que os serviços impulsionam as vendas dentro das lojas, o serviço ao cliente que o ajudam no processo de localizar, comparar e selecionar pode trazer benefícios substanciais aos varejistas.

3.3 - Concentração Varejista

Para Neves (1999), com o efeito da concentração, as grandes redes varejistas ganham poder para ditar regras para o restante do sistema agroalimentar. Com sua elevada dimensão, volumes de compras, capacidade financeira, e principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais, são agentes de grande capacidade de coordenação dos sistemas agroindustriais.

Stone (1995) argumenta que a presença de grandes redes varejistas conduz à saturação do mercado, influencia a redução de preços no varejo e aumenta as opções de compra para o consumidor. Tal concentração tem tornado mais difícil para os pequenos varejistas operarem com lucratividade.

Um forte argumento para essa tendência é que se a população e a renda de uma determinada região permanecem fixas por um período, o aparecimento de grandes lojas de varejo absorvem uma parte considerável das vendas do pequeno varejo, sendo que alguns deverão perder faturamento para outros varejistas.

Pequenos varejistas locais podem-se acomodar com a chegada de grandes redes sem necessariamente perder faturamento em situações em que a população e renda cresçam (STONE, 1995). Entretanto, essa não é a realidade econômica e demográfica verificada nos últimos anos. Para sobreviver nesse novo cenário, as centrais de negócios, como um novo agente no canal varejista, passam a ser uma importante estratégia para os pequenos varejistas.

3.4 - O Desenvolvimento das Centrais de Negócios

O assunto de redes de negócios ou centrais de compras, apesar de bastante evidente no cenário atual, não é recente. Lewis (1968) comenta que desde o período pós-guerra onde redes atacadistas começaram a sofrer ameaças por parte das redes de distribuição própria das grandes indústrias e da expansão dos grandes varejistas. Desde então, as centrais de compras patrocinadas pelo atacado passaram a ser uma solução para o problema do atacado.

Os pequenos varejistas, localizados na ponta do canal de distribuição e sujeitos à pressão por parte dos fabricantes, atacadistas e grandes redes de varejo passam com as centrais de compras a ocupar um novo *status* no canal.

Essas redes ou cooperativas independentes de varejistas geralmente enfatizam as vantagens das compras em grupo e geralmente dão menos atenção ao gerenciamento das operações e aos serviços do que as redes patrocinadas por atacadistas. Com essa estrutura, a central de negócios, como efeito, é seu próprio “comprador atacadista” (COUGHLAN *et alli*, 2002; PARENTE, 2002; LEWIS, 1968).

Lewis (1968) cita que essas centrais tiveram seu início com as redes patrocinadas por atacadistas, onde a política do atacado baseia-se no fortalecimento do pequeno varejo e em alguns casos na manutenção de sua sobrevivência.

O fortalecimento econômico das redes patrocinadas visa melhorar a imagem desses grupos de lojas, padronizando as operações e a aparência, com adequação do mix de produtos a um preço razoável. Elas se beneficiam de sistemas planejados de programas promocionais com ofertas semanais, vendas especiais, e em alguns casos, marcas próprias.

Para Lewis, essas redes patrocinadas podem desempenhar importantes serviços para seus membros varejistas, iniciando pela ajuda na decisão de localização, planejamento de *design* das lojas, *layout*, gerenciamento de estoques, e em alguns casos, auxílio no financiamento de novos empreendimentos.

3.5 - Enfoque de Canais e Redes

Neste tipo de enfoque cada empresa emaranhada em um conjunto complexo de relacionamentos de rede que consistem em relações diretas com fornecedores e clientes, assim como outras empresas concorrentes e facilitadoras. A rede também envolve o relacionamento das empresas parceiras com seus próprios fornecedores e clientes que não estão diretamente envolvidos com a empresa foco (Ford, 1998 apud NAUDÉ; TURNBULL, 1998).

Para Omta (2002), a rede envolve todos os atores dentro de um segmento industrial, ou entre setores industriais correlatos, dos quais podem potencialmente cooperar e adicionar valor para o consumidor. Nessa linha, Neves (2003) apresenta um modelo onde considera a rede da empresa como o grupo de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa foco analisada, ou a aliança entre elas, como *pools* de empresas. Essas empresas desempenham fluxos de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos cujos conectam a empresa foco aos seus fornecedores de produtos ou matérias primas e seus canais ou consumidores finais dos seus produtos e serviços.

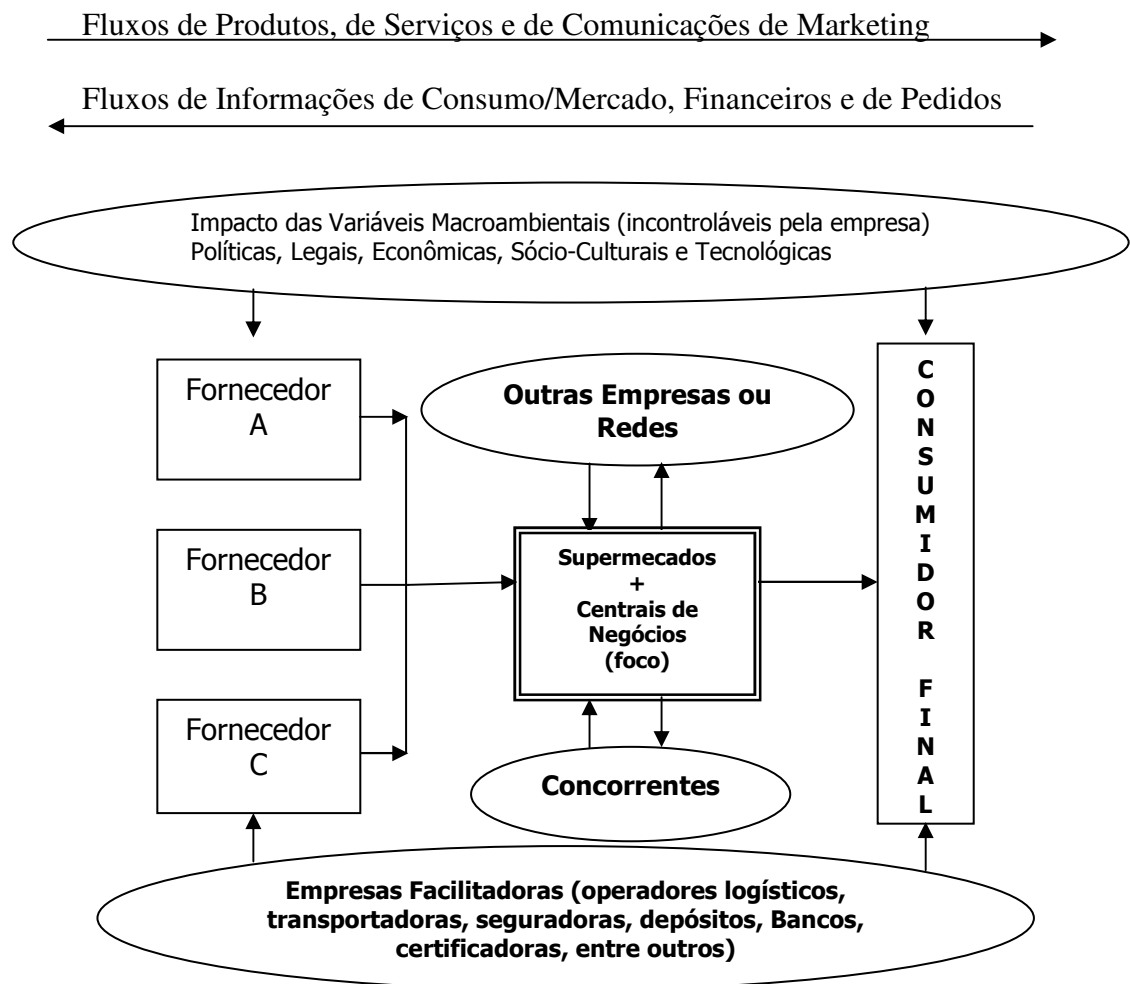


Figura 1 - A empresa vista como uma rede: As centrais de negócios

Fonte: Adaptado de Neves (2003)

Ao analisar uma rede deve iniciar pela empresa foco. A análise de redes fornece várias ferramentas para se mapear a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais e ligações baseadas nos limites da estrutura da rede e ao mesmo tempo se modelar as ações das empresas envolvidas (NEVES, 2003). O conceito de rede permite além dessa análise que se verifique os

relacionamentos e o impacto com o ambiente externo e a posição dos competidores. Neves (2003) ainda adiciona a análise de empresas facilitadoras à rede, como transportadores, seguradoras, armazéns, operadores logísticos, *brokers*, banco, entre outros. Essas empresas apesar de não fazerem parte da rede, facilitam que as empresas desempenhem seus fluxos de marketing.

Além disso, a presença de concorrentes na rede da empresa permite que se pense e desenvolva ações coletivas que as empresas podem fazer em termos de marketing (NEVES, 2003; NAUDÉ, TURNBULL, 1998). Exemplos de ações coletivas envolvem a participação de concorrentes em associações com objetivos comuns, bem como o desenvolvimento de uma *joint venture* entre concorrentes para entrar em mercados internacionais. Dessa forma, Neves (2003) comenta que é preferível considerar a gestão da rede da empresa como o processo de gerenciamento da rede realizado pela empresa foco. Essa gestão se divide em duas partes: a gestão dos canais de distribuição e o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A figura 1 apresenta o conceito de redes adaptado para o caso das centrais de negócios. Dessa forma, essas organizações atuam como gestoras da cadeia de suprimentos e da distribuição de produtos dos supermercados a ela relacionados. A inter-relação e interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações coletivas e estratégias que beneficiam toda a rede.

3.6 - Estratégias para o Pequeno Varejo

Diante deste cenário de concentração do varejo de auto-serviço alimentar, alguns pequenos varejistas estão se unindo na formação de centrais de negócios. Tais centrais são modelos de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta (confeção de folhetos, anúncios em rádio e TV), crédito ao consumidor, padronização das lojas, treinamentos e cursos, desenvolvimento de marca própria, pesquisa de preços e do consumidor, entre outras.

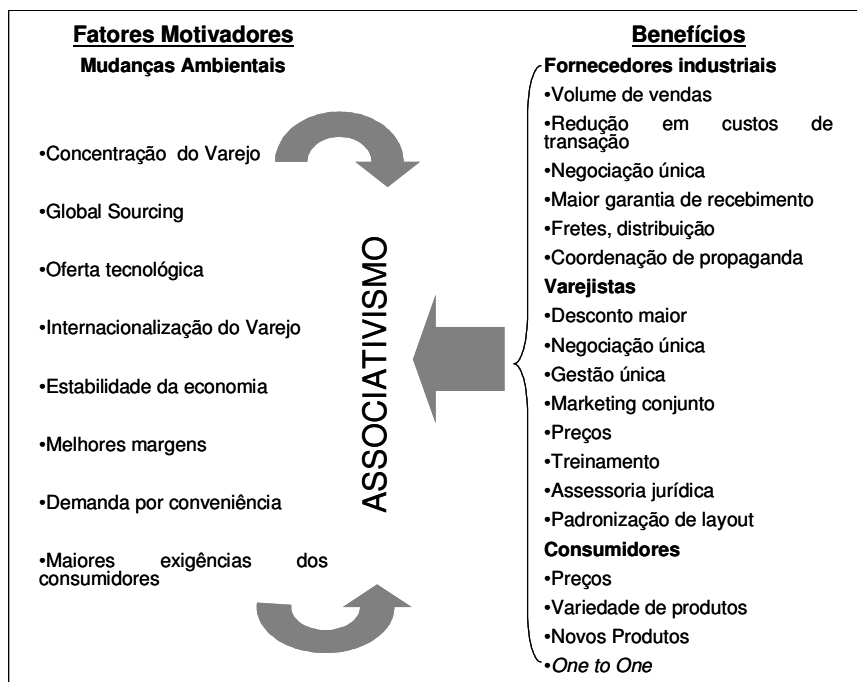


Figura 2 - Associativismo: uma estratégia competitiva para o pequeno varejo

Fonte: Adaptado de Neves e Castro (2003).

Como efeito do cenário apresentado anteriormente, o aumento da concorrência pelos mercados, a concentração do varejo alimentar e a tendência de baixo crescimento de consumo no curto prazo, diversas ações e estratégias podem ser utilizadas por pequenos e médios varejistas com o intuito de se manterem competitivos e evitarem perdas de participação para os grandes varejistas.

Marqui, Guirro e Merlo (2002) comentam que as centrais de negócios, idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir custos de aquisição de mercadorias, acabaram revelando-se como um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais não imaginadas até então. Observa-se a melhoria na cultura empresarial, troca de experiências, modernização do *lay out* das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação da oferta de produtos e até a criação de marcas próprias. Esses são alguns dos benefícios para a consolidação do associativismo. Somado a esse contexto favorável está um dos benefícios fundamentais das centrais de negócios: a vantagem competitiva obtida com ganhos em logística e distribuição, fatores bastante presentes no conceito e gestão de redes.

Dessa forma, o associativismo apresenta-se como uma importante estratégia para o pequeno varejo, influenciado pelo cenário atual e as mudanças ambientais, beneficiando não somente os pequenos varejistas, como também a indústria fornecedora, empresas facilitadoras e o consumidor final. Tais benefícios estão detalhados na figura 2.

Apesar do associativismo ser uma importante alternativa para ganhar competitividade, possibilitar a manutenção e crescimento do pequeno varejo frente à tendência de concentração, outras estratégias podem ser destacadas. Selecionou-se na literatura (COUGHLAN *et alii*, 2002, PARENTE, 2000, LEVY; WEITZ, 2000, DAWAR; FROST, 1999, STONE, 1995) as principais formas encontradas por pequenos varejistas em busca da sobrevivência e melhoria da competitividade.

- **Focar em conveniência.** Coughlan *et alii* (2002) destacam que a conveniência é medida pelo tempo necessário para se fazer uma compra, incluindo ir e voltar da loja, entrar e sair da loja e, quando aplicável, receber o produto adquirido. Pesquisas têm mostrado que os consumidores indicam que velocidade e conveniência são mais importantes que preço. Essa é uma grande oportunidade para os pequenos varejistas aproveitarem a proximidade de seus clientes e fornecer além dos produtos, excelência em serviços como forma de diferenciar sua oferta.
- **Comprar bem.** O associativismo apresenta uma boa opção para reduzir custos das compras e do processo. Pela centralização das negociações é possível aumentar escalas e reduzir custos de transação, possibilitando custos menores e melhorar competitividade para o pequeno varejo.
- **Melhorar habilidades de precificação.** Apenas boas compras não garantem uma vantagem. É preciso criar uma reputação e imagem relativa ao posicionamento de preço que a loja ou a rede vai utilizar. Deve-se conhecer a relação de produtos mais sensíveis a variações de preços, e utilizá-los como atrativo para a loja. Segundo Stone (1995) essa lista deve ter cerca de 20 itens. Além disso, o monitoramento dos preços dos concorrentes nesses itens deve ser realizado constantemente, de modo a possibilitar ações corretivas que mantenham a imagem e o posicionamento da loja.

A utilização de display de preços em locais de fácil visualização e sinalizar as promoções devem fazer parte da operação do varejista.

- **Competir em outras bases.** Uma pesquisa conduzida por Stone (1995) em pequenos varejistas que sobreviveram após a entrada de grandes redes como o Wal Mart, mostra que os varejistas de sucesso reposicionaram sua oferta, na tentativa de não competir diretamente com gigantes varejistas em termos de preço. As principais ações destacadas referem-se à ampliação de departamentos de serviços, seletividade e remodelagem de

lojas para atrair os consumidores. Clientes procuram continuamente por mais serviços, e lojas que melhor os oferecem não apenas atraem consumidores, como também aumentam as vendas de produtos complementares.

- **Comercializar as mercadorias corretas.** Varejistas possuem restrições de espaço para produtos em suas lojas. Dessa forma, deve-se conhecer o perfil dos consumidores da área de influência da loja de modo a se definir a variedade de mercadorias que será comercializada. A rentabilidade do varejo é função da margem e giro das mercadorias, assim, manter estoques de mercadorias que não giram em detrimento de mercadorias de maior giro é uma decisão que compromete a rentabilidade e competitividade do pequeno varejista. Dessa forma, deve-se determinar o mix das mercadorias com base no nicho de mercado que se escolheu alvejar, atacando nos pontos fracos onde grandes varejistas não conseguem atender as necessidades específicas dos consumidores locais.
- **Investir em tecnologias de informação.** É muito importante e diferencial investir em informações. Conhecer os clientes e seus hábitos de consumo por meio de um cadastro atualizado e o registro sistemático das transações com clientes. Manter registros desses dados, quantidade de compras, frequência e preferência dos consumidores é uma vantagem que possibilita ações pontuais e promoções mais eficientes. Esses investimentos devem ser acompanhados da automação das operações, com computadores, scanners, leitores e banco de dados. Muitos varejistas já possuem esses investimentos e até registram as informações de seus clientes. No entanto, muitas oportunidades existem nas análises desses dados.
- **Aumentar a produtividade.** Um dos grandes benefícios da tecnologia, alinhada com outras ferramentas de gestão é a possibilidade de se ampliar a produtividade. Varejistas devem continuamente procurar maneiras de aperfeiçoar sua produtividade. Dado o ambiente competitivo, é difícil para os varejistas de alimentos aumentarem os preços, mas não é impossível encontrar maneiras criativas de reduzir custos. Como pequenos varejistas possuem menores custos fixos, aumento de escala e pequenos incrementos nas vendas auxiliam bastante na melhoria da produtividade.
- **Garantir velocidade de *checkout*.** Stone (1995) comenta que na era do *fast food*, entregas em um dia, email, etc, os clientes estão se acostumando com serviços rápidos e esperam uma fila rápida. Quando consumidores têm que esperar muito em uma fila, eles ficam aborrecidos e incomodados (TAYLOR,1994). Novamente, a tecnologia de automação é uma boa saída para aumentar a velocidade de *checkout*.
- **Cortar custos continuamente.** Todos procedimentos devem ser revistos para se verificar maneiras econômicas de realizar as tarefas. Grandes economias podem ser alcançadas em áreas como carregamento, transporte e compras conjuntas. A automação, conforme comentado, também ajuda cortar custos, uma vez que se pode operar com menos pessoas. A eliminação de roubos, perdas, desperdícios e ineficiências deve ser um hábito diário de proprietários e funcionários no varejo.
- **Investir em relacionamentos e conhecer os clientes.** Dada sua escala reduzida e maior proximidade com os consumidores o pequeno varejista pode desenvolver mecanismos para melhorar o relacionamento, como conhecer pessoalmente seus clientes e até chamá-los pelo nome. Esta é uma forma bastante simples eficiente de agradar e fidelizar os clientes.
- **Capacitar funcionários.** Clientes gostam de lidar com pessoas que conheçam o negócio e que estejam capacitadas a resolver problemas quando eles aparecem. Varejistas devem investir na capacitação e qualificação do pessoal de loja e atendimento, com políticas e procedimentos que facilitem a tomada de decisão e garantam autonomia aos funcionários que interagem com o consumidor e os demais responsáveis pelas operações da loja (ZEITHALM e BITNER, 2003).

Dessa forma, complementar à estratégia de associativismo, as opções acima citadas são importantes alternativas de ações a serem adotadas pelos pequenos varejistas com o intuito de se manterem competitivos por meio de uma oferta diferenciada, com operações de varejo mais eficientes e a custos menores, a fim de garantir sua participação neste concorrido mercado fortemente disputado por grandes varejistas.

4 - A REALIDADE ATUAL DAS CENTRAIS DE NEGÓCIOS.

Segundo dados da Abras (2003, p. 8) o associativismo surgiu como uma “ótima alternativa para os pequenos e médios supermercadistas prosperarem”. A pesquisa fornece boas afirmações que as centrais de negócios, antes formadas apenas para comprar produtos básicos, evoluíram e hoje “transformaram-se em organizações com maior profissionalização na gestão das lojas, na comunicação, nos serviços prestados, entre outros” (ABRAS, 2003).

As centrais de negócios, em geral, apresentam as seguintes características (ABRAS, 2003; APAS, 2003):

- Cerca de 130 centrais de compras encontradas no país. Desse total, 60 participaram da pesquisa, cujo representam mais de 70% do faturamento do segmento.
- Somam 1,9 mil empresas que detêm 2,2 mil lojas com 10 mil *check outs* e 1,1 milhão de metros quadrados de área de vendas.
- Dentre os participantes da pesquisa, 92% são redes independentes, 7% são franqueadas e 1% são gerenciadas por empresa atacadista.
- As 130 redes já possuem um índice de eficiência de R\$ 7.455,00 por metro quadrado, comparados aos R\$ 9.979,00 das 300 maiores lojas do país.
- As lojas participantes da pesquisa têm em média 500 metros quadrados de área de venda, já as 280 empresas do ranking brasileiro (excluídas as 20 maiores), apresentam média de 697 metros quadrados por loja.
- Com relação ao pagamento aos fornecedores, apenas 20% das centrais realizam pagamentos centralizados, os 80% restantes fazem os pagamentos individualmente.
- Quanto ao desenvolvimento de marcas próprias, 48% das centrais trabalham ou trabalharam com essa prática, e outras 25% declararam que pretendem trabalhar em marcas próprias em breve.

No que diz respeito à gestão das lojas associadas, 53% das centrais de negócios fazem análises de resultado por área específicas. Das redes envolvidas na pesquisa Abras (2003), 51% analisam a área tributária de suas associadas, 50% a área administrativa, 47% a área financeira e 33% a área contábil. Como forma de manter um padrão nos serviços, 44% das centrais de compras possuem supervisores que visitam as lojas dos associados para avaliar as operações (ABRAS, 2003).

No entanto, no que diz respeito à informatização e automação comercial, segundo a pesquisa Abras (2003) apenas 25% das centrais possuem sistemas integrados em funcionamento. A tabela 2 apresenta alguns dados consolidados das centrais de compras no Brasil.

Apesar das centrais estarem migrando para o conceito de redes de negócios e atuarem nas áreas de gestão, marketing, recursos humanos, etc, o processo de compras conjuntas continua a ser o foco principal das associações. Segundo Abras (2003), em um questionário com respostas múltiplas, as redes declararam que do total de compras, 92% são para promoções e tablóides, 81% para abastecimento regular e 78% para datas especiais.

Tabela 2: Centrais de Compras de Supermercados - Dados Consolidados

Total Brasil	2000	2001	2002	Var. (%)
Faturamento bruto*	R\$ 2 bi	R\$ 3 bi	R\$ 8,2 bi	152*
Número de centrais/ redes	60	80	130	63
Número de empresas	1.150	1.700	1.900	12
Número de lojas	1.500	1.800	2.200	22
Número de <i>check-outs</i>	5.000	5.500	10.000	81
Área de vendas	600.000 m ²	830.000 m ²	1.100.000 m ²	32

* Variação real IPCA

Fonte: Abras (2003)

No que tange os aspectos de marketing e comunicações, as centrais procuram aumentar a padronização dos associados para aumentar a eficiência e geral credibilidade, como características de atendimento, fachada e *layout* das lojas. Segundo a pesquisa citada, 69% das centrais em operação atuam com bandeira única.

Tabela 3: As 30 Maiores Centrais de Compras do País - 2002

CLASS 2002	Razão Social	No. de associados	No. de lojas	No. de Checkouts	Área de Vendas m ²	No. de funcionários	Fat. Bruto total 2002
1	Avaes - Assoc. dos Varejistas do ES (ES)	72	83	345	37.000	2560	430.000.000
2	Assoc. Rede de Compras Superm. De SP (SP)	33	72	430	38.500	2282	385.000.000
3	Rede Valor (MG)	140	140	488	44.850	2150	354.000.000
4	Asul – Assoc. de Superm. Do Litoral Paulista (SP)	24	57	450	48.000	2600	300.000.000
5	Mercearia Pêra Af Ltda. (RJ)	60	70	280	24.500	1800	265.200.000
6	Unisuper Rede União Gaúcha de Superm. (RS)	48	70	257	42.124	1510	239.467.000
7	Rede Super Ltda. (RS)	45	62	247	29.196	1378	210.027.000
8	Unissul União dos Superm. Do Sul de Minas (MG)	14	20	146	16.676	1084	202.152.423
9	Central Econômica de Superm. (MS)	44	44	220	28.000	1850	201.600.000
10	Repas – Rede Paulista de Superm. (SP)	38	48	256	21.568	1568	201.500.000
11	Assoc. Supermais de Varejo (MG)	12	19	112	12.509	861	124.698.157
12	Assoc. de Compra Merc. De Guarulhos Região (SP)	25	32	155	15.659	980	118.080.000
13	Redeshow Superm. Franqueados Ltda. (ES)	50	52	221	24.807	1196	96.000.000
14	Rede Supermais Asses. De Compras Ltda. (RJ)	35	35	140	8.500	550	85.000.000
15	Assoc. Florianopolitana de Superm. (SC)	15	26	134	17.080	727	78.520.000
16	Nova Redes de Mercs. Do Est. Do RJ Ltda. (RJ)	32	32	160	9.000	640	72.800.000
17	Assoc. Central Ltda. (RS)	27	30	100	9.000	200	72.000.000
18	Rede Interativa Com. Imp. Exp. Ltda. (MG)	19	24	78	10.000	600	65.000.000
19	Assoc. de Superm. Rede Super Mais (RJ)	17	32	140	11.600	430	60.000.000
20	Assoc. dos Superm. Do Vale do Itajaí (SC)	14	19	97	18.760	453	58.452.000
21	Assoc. Sergipana de Compras Atac. e Varejo (SE)	8	28	110	21.000	700	50.000.000
22	Assoc. Super Rede de Supermercados (MS)	16	19	57	12.700	254	45.800.000
23	Assoc. Superm. Indep. De S.J.do Rio Preto e Reg. (SP)	18	18	51	6.702	239	36.189.600
24	Rede União de Supermercados (RS)	11	14	33	5.600	189	23.415.000
25	Assoc. Núcleo dos Sup. Reg. Norte Catarinense (SC)	11	11	29	2.640	85	15.500.000
26	Assoc. Rede Macro de Supermercados (RS)	12	13	33	4.800	151	15.476.581
27	Unicompras (SC)	8	8	20	22.300	71	11.220.000
28	Assoc. de Comp. Sup. Centro-Oeste Mineiro (MG)	12	18	116	14.736	881	9.202.000
29	Rede Brasileira de Supermercados (RJ)	30	38	108	11.840	750	5.600.000
30	R M Distr & Logística Ltda (MG)	22	28	105	6.800	340	5.100.000
	TOTAL 30 MAIORES	912	1.162	5.118	576.447	29.079	3.837.949.761

Fonte: Adaptado de ABRAS – Superhiper, novembro de 2.003.

Muitas apresentam bastante evolução em aspectos de gestão e operações, como cartão próprio com bandeira da rede, padronização da comunicação em rádio, TV, *outdoors*, *softwares* de frente de caixa e retaguarda, entre outros. Sobre esse assunto, 31% das centrais apresentam fachadas totalmente padronizadas, 78% dos materiais promocionais, 69% das sacolas de compra e 44% dos uniformes. No entanto, a comunicação interna e *layout* de loja possuem apenas 14% e 6% de padronização respectivamente.

Dessa forma, além dos avanços do associativismo, verifica-se a tendência de melhores associações entre pequenos e médios varejistas na tentativa de aumentar a participação de mercado frente aos grandes varejistas, cujos já possuem 10,3% do mercado. As 30 maiores centrais de compras faturaram em 2002 cerca de R\$ 3.838 bilhões, representando 4,8% do mercado, sendo que as cinco maiores redes nacionais obtiveram 38,8% do mercado em 2002. O faturamento e outras informações dos principais varejistas nacionais e das maiores centrais de compras podem ser vistos nas tabelas 1 e 3.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Após o entendimento da importância do varejo alimentar na economia brasileira e a discussão de suas características e funções nos canais de marketing, procurou-se analisar o cenário atual do varejo brasileiro e sua recente concentração em grandes redes nacionais, cuja elevada concorrência pela participação de mercado e maior poder de barganha vem dificultando as operações dos pequenos varejista, influenciando sua competitividade neste novo cenário (STONE, 1995).

Utilizando o enfoque de canais e redes, analisou-se o surgimento das centrais de negócios como boa alternativa para pequenos varejistas no que tange principalmente as operações de negociações e compras centralizadas, além de atividades de divulgação conjunta e promoções. Verificou-se no levantamento de dados secundários, no estudo realizado pela ABRAS, que o maior motivo para a criação das centrais de negócios está ainda fortemente relacionado à necessidade de compras conjuntas, no intuito de aumentar escalas e reduzir os custos das mercadorias, sendo essa finalidade citada por 93% dos varejistas pesquisados (APAS, 2003).

Assim, constata-se que a visão do varejista está muito vinculada a aspectos de comercialização e promoções. As principais citações dos varejistas no estudo da APAS, além das compras conjuntas, referem-se à confecção de folhetos (93%), cartão de crédito (71%), capacitação de pessoal (64%), anúncio em rádio e padronização de fachada (50%). Tal comportamento demonstra que grande parte dos esforços das associações priorizam assuntos referentes a comunicações, deixando de lado os outros elementos do composto de marketing como, decisões de precificação (cortar custos e aumentar produtividade), canais (conveniência) e produtos (comercializar as mercadorias corretas).

Desse modo, comparado às estratégias encontradas na literatura estudada a respeito do pequeno varejo, existem muitas oportunidades como as identificadas na literatura e descritas acima que são complementares aos benefícios do associativismo e que podem colaborar para o desenvolvimento da competitividade desse segmento nesse cenário cada vez mais disputado.

Como implicações gerenciais que podem facilitar o desenvolvimento dos pequenos varejistas pode-se citar algumas estratégias complementares, destacando-se as propostas de Stone (1995) como:

- A utilização da vantagem de conveniência que o pequeno varejo geralmente possui em relação às grandes lojas. As perguntas que os pequenos varejistas devem fazer são como aumentar a conveniência para os clientes da loja? É possível fazer entregas, fornecer

estacionamentos, melhorar o trânsito interno na loja, disponibilizar parques para crianças, ou serviços adicionais como bancas, pagamentos de contas? Essas questões são possíveis e viáveis para implementação? A mudança da localização da loja pode trazer algum impacto em relação à conveniência?

- A agregação de serviços como forma de diferenciar sua oferta e agregar valores aos produtos. Porque um cliente deixaria de visitar um grande varejista para ir ao pequeno? Que serviços adicionais podem ser entregues? O pequeno varejista deve entender que os clientes buscam além de benefícios econômicos também benefícios sociais, como a interação com as pessoas da loja, e outros clientes. E existem novas idéias ou serviços com relação a isso?
- A definição de mix de produto compatível com o público da área de influência da loja, eliminando produtos de baixo giro e melhorando a rentabilidade do negócio. De acordo com a análise das linhas de produto, quais devem ser descartados e quais devem ser fortalecidos? Existem novos produtos que podem ser adicionados à linha atual?
- O investimento em novas tecnologias de informação e operação de loja, como frente de caixa, gerenciamento de estoques e compras, entre outros. Existem softwares de atendimento ou gerenciamento interno que claramente irão beneficiar o negócio?
- A implementação de ações que possam contribuir para melhorar a produtividade, redução de custos. Quais são as áreas onde custos podem ser reduzidos sem que a qualidade percebida pelo consumidor decline? Esforços devem ser feitos para conseguir se aproximar da oferta competitiva das grandes redes.
- Melhor conhecimento e acompanhamento do consumidor. Deve ficar claro para o pequeno varejista, ou mesmo a central de compras, que por ter uma base de clientes menor que o grande varejista, o conhecimento e a busca de relacionamento com os clientes deve ser claramente uma das fontes de diferenciação do seu negócio.

Por fim, o pequeno varejista e as centrais de negócios ainda têm grandes desafios que vão além da realização de boas compras e promoções conjuntas, como a diferenciação, o posicionamento correto e o relacionamento com os clientes, que será a chave para o sucesso do pequeno varejo na batalha de participação de mercado e lucratividade no ambiente de varejo no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Ranking 2002. *SupeHiper*. São Paulo, n. 320, p. 12-116, maio 2003.

ABRAS. 3º Ranking das Centrais de Compras. *SuperHiper*. São Paulo, n. xxx. P. 8-17, novembro 2003.

ANGELO, C. F. *et alii*. *Varejo: Modernização e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1995.

APAS. *Censo das centrais de negócios*. Agosto, 2003.

BERMAN, B. *Marketing Channels*. John Willey & Sons, 1996.

COUGLAN, A. *et alii*. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAWAR, N., FROST, T. Competing With Giants - Survival Strategies for local Companies in Emerging Markets. *Harvard Business Review*. p. 119-129. mar-apr, 1999.

- LEVY, M., WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, E. H. *Marketing Channels: Structure and Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1968.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MARQUI, A.C. , GUIRRO, A. B., MERLO, E. M. *Vantagens decorrentes da formação de associações de compas: um estudo de caso*. XXXVII Cladea. Porto Alegre, 2002.
- NAUDÉ, P., TURNBULL, P. W. *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford: Pergamon, 1998.
- NEVES, M. F. Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach. *IAMA - International Food and Agribusiness Management Association*. 13th Conference. Cancun, México. 2003.
- NEVES, M. F. *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*. 1999. 93 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- NEVES, M. F., CASTRO, L. T. *Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- OMTA, S. W.F. Innovations in Chains and Networks. *Chain and Network Science*. 2002.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSEMBLOON, B.. *Marketing Channels*. 6^a. Ed. The Dryden Press, 1999.
- STERN, L. *et alii*. *Marketing channels*. 5 ed. New Jersey: Prentice Hal, Inc., 1996.
- STERNQUIST, B. *International Retailing*. New York: Fairchild Publications, 1998.
- STONE, K. E. *Competing with the retail giants - how to survive in the new retail landscape*. New York: Willey & Sons, 1995.
- TAYLOR, S. Waiting for service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing* 58(4): p. 56-69, Apr, 1994.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. Recuperação de serviços in *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2 ed. 160-183. Porto Alegre: Bookman, 2003.