

ÁREA TEMÁTICA: Empreendedorismo e Inovação.

AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS E A ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR: ESTUDO DE CASO DA REDE LITORAL DE SUPERMERCADOS

AUTOR

ALEXANDRE SILVA DE BARROS

Universidade Católica de Santos - UniSantos
alexandre2899@terra.com.br

RESUMO

Os supermercados independentes de vizinhança são um setor de grande importância para a economia brasileira e para a região da Baixada Santista. Este texto analisa como estas pequenas empresas varejistas atuam no mercado, por meio de uma Central de Negócios: a Rede Litoral. Neste sentido, identifica-se nas Centrais de Negócios um importante instrumento de competitividade para os supermercados independentes com a economia de escala e escopo que proporcionam. E pelo associativismo colaboram como fonte de vantagem competitiva ao superar as deficiências individuais de cada um. O objetivo deste artigo é analisar como estas organizações podem colaborar para a sobrevivência e a competitividade dos supermercados independentes, por meio do conhecimento de sua cadeia de valor, ao estudar o caso único de uma experiência regional na Baixada Santista, a Rede Litoral de Supermercados. Este artigo desenvolve os fatores de competitividade dos supermercados independentes por meio da cadeia de valor genérica no estudo de caso da Rede Litoral. A conclusão apresenta o resultado da pesquisa e indica as principais atividades que agregam valor na Central de Negócios.

Palavras Chaves: Supermercados, Central de Negócios, Cadeia de Valor.

ABSTRACT

Supermarkets independently from the neighborhood are of great importance for the Brazilian economy and the region of Santos. This paper analyzes how these small retailers operate in the market, through a Central Business: The Rede Litoral. In this sense, it is identified in the Central Business an important tool in competitiveness of independent supermarkets with the economy of scale and the scope they provide. And by cooperating associations they work as a source of competitive advantage to overcome the individual deficiencies of each one. The aim of this paper is to analyze how these organizations can contribute to the survival and competitiveness of independent supermarkets, through knowledge of its value chain by studying the unique case of a regional experience in Santos, the Rede Litoral supermarkets. This article talks about the factors of competitiveness of independent supermarkets through the Rede Litoral value chain generic case study. The conclusion presents the result of the research and indicates the main activities that add value in the Central Business

Keywords: supermarkets, Central Business, value chain.

1. INTRODUÇÃO

A globalização das economias com o aumento da competição nos diversos ramos da atividade econômica, a necessidade do crescimento da produtividade e aumento da eficiência, a maior exigência de padrões de qualidade e o desenvolvimento tecnológico trouxe uma grande preocupação às pequenas e médias empresas varejistas em relação a sua sobrevivência e a sua competitividade no segmento em que operam. No setor supermercadista, o cenário do varejo no Brasil tem se alterado significativamente. O aumento da concentração das vendas em poucas grandes redes de supermercados transformou-se em uma ameaça para os pequenos e médios supermercados independentes (BARROS, 2007).

Esta situação induziu o surgimento de um novo arranjo empresarial – as Centrais de Negócios. O objetivo deste artigo é analisar como estas organizações podem colaborar para a sobrevivência e a competitividade dos supermercados independentes, por meio do conhecimento de sua cadeia de valor, ao estudar o caso único de uma experiência regional na Baixada Santista, a Rede Litoral de Supermercados.

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

A formação das redes de empresas visa superar suas limitações individuais em atividades operacionais, pois sozinhas não garantem as condições suficientes para o seu pleno desenvolvimento e, principalmente, a sua capacidade de atuar em um mundo competitivo. Com isto, as redes, Centrais de Negócios, aliam supermercados independentes na busca da eficiência coletiva, gerando sinergia na superação do individualismo (BARROS, 2007).

2. METODOLOGIA

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

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

O levantamento de dados para este trabalho teve como base a aplicação de um roteiro estruturado e aberto com questões pré-estabelecidas pelo autor que foram aplicadas junto a sete proprietários e gerentes focalizando as Centrais de Negócios. Os entrevistados escolhidos possuem um conjunto de características gerais e similaridade com o perfil padrão dos supermercados independentes pertencentes à Rede Litoral.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso único é um projeto análogo a um experimento único, e as várias condições que justificam um experimento único também serve para justificar um estudo de caso único. As principais utilizações para o estudo de caso único são: 1. O caso decisivo serve para testar uma teoria bem formulada; 2. O caso raro ou extremo serve em situações em que a situação é tão específica que vale a pena documentar e analisar; 3. O caso representativo ou típico e o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia; 4. O caso revelador dessa situação ocorre quando o

pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica; 5. O caso longitudinal é estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

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

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

3. OS SUPERMERCADOS NO BRASIL

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

Com isto, o varejo brasileiro nos últimos anos vem passando por grande reestruturação organizacional e estratégica, devido a profundas transformações que aconteceram, destacando-se as seguintes (OLIVEIRA; MACHADO, 2003): Acirramento da rivalidade com a entrada de grandes empresas internacionais do setor no mercado nacional; Reestruturação patrimonial; Inovações organizacionais e tecnologias de automação; Fechamento de pontos de venda deficitários e expansão das lojas com grande área de venda.

Estas transformações no varejo brasileiro, principalmente no setor de supermercados têm feito com que os pequenos e médios supermercados busquem alternativas para a sua competitividade no mercado.

4. SUPERMERCADOS DE PEQUENO PORTE NO BRASIL

Para Carvalho, Ghisi e Martinelli (2003) os supermercados de pequeno e médio porte enfrentam dois grandes problemas relacionados à concorrência das grandes redes de supermercados: a concentração e a implantação de novos modelos de lojas. A concentração das grandes redes de supermercados é tida como a maior ameaça para a sobrevivência dos supermercados de pequeno e médio porte (HIROSHI, 2006). E o maior poder de negociação das grandes redes varejistas passou a pressionar fornecedores e os pequenos supermercados, levantando dúvidas sobre a sobrevivência da maioria das lojas independentes (SESSO FILHO, 2003).

O outro problema é a implantação de novos modelos de lojas pelas grandes redes de supermercados. Com a estratégia de ampliação da participação de mercado e aumento de faturamento, as grandes redes estão avançando no mercado dos pequenos e médios supermercados. E com a implantação de modelos de lojas menores, de sortimento de produtos

limitado e com estrutura de custos enxuta competem com as lojas tradicionais (CARVALHO, GHISI, MARTINELLI, 2003). Estas são as características das lojas de *hard-discount*.

Esta grande competitividade impõe reduções graduais de rentabilidade e as grandes redes pressionadas pela redução da demanda em seus países de origem são levadas a expandirem-se internacionalmente e com isto provocando o processo de concentração. A concentração no fornecimento e no varejo exerce uma constante pressão sobre a rentabilidade do setor varejista, particularmente sobre os operadores de menor porte. Este fato é aumentado pelo consumidor querer mais por menos e sentir-se cada vez mais fortalecido para escolher, baseado na sua equação de valor (SOUZA; SERRENTINO, 2002). Esta competitividade dos supermercados independentes é avaliada neste artigo por meio da análise da cadeia de valor genérica de Porter (1989).

5. A CADEIA DE VALOR GENÉRICA

Segundo Pacagnan e outros (2004), o mais importante no processo de planejamento estratégico para qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar maior valor ao seu produto, ou seja, onde adquirir vantagem competitiva. A cadeia de valor é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. É um instrumento de análise das principais atividades estratégicas da empresa para poder visualizar o desenvolvimento dos custos, as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A vantagem competitiva de uma empresa acontece quando esta realiza tais atividades estratégicas da forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989).

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

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

6. A CADEIA DE VALOR DOS SUPERMERCADOS INDEPENDENTES

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

médio porte.

Johnson (1988 apud LEPSH; TOLEDO, 2000), adaptou a cadeia de valor para o varejo mostrando os elementos operacionais e as principais funções das empresas (Quadro 1). De acordo com este autor, cada um dos elementos da cadeia de valor pode adicionar valor real ou percebido, e assim contribuir para a diferenciação, este conceito de cadeia de valor tem mérito de mostrar os conceitos específicos da diferenciação, sua contribuição relativa ao processo e seus custos relativos.

Quadro 1: Cadeia de Valores do Varejo

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

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

A cadeia de valor de um supermercado independente pode ser dividida nas atividades chaves relacionadas acima (Quadro 1), mas com mais fácil compreensão mediante a subdivisão das atividades de valor da seguinte forma:

6.1. Atividades Primárias

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

- **Logística Interna:** São atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição interna dos produtos, controle de estoques e devolução de produtos aos fornecedores (PORTER, 1989). Nos supermercados independentes estas atividades são: recebimento de produtos; conferência de produtos; armazenamento; inventários e devoluções (BARROS, 2007).

- **Operações:** São atividades relacionadas com a transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos e operações de produção (PORTER, 1989). Para Barros (2007), as operações nos supermercados não estão relacionadas com a transformação de matérias-primas em produtos acabados, com exceção de alguns setores como a padaria e o açougue, as operações nas empresas de varejo facilitam o processo de compras dos clientes, por meio da preparação dos produtos para serem vendidos e são atividades importantes para este setor. Estas atividades são: abastecimento e reposição de loja; limpeza de loja; operação de frente de caixa; balcões de atendimento e áreas internas de produção de padaria e açougue.

- **Logística Externa:** São atividades relacionadas à distribuição física do produto para os compradores, no varejo esta atividade é pouco importante, pois presta serviço em seus próprios locais (PORTER, 1989). As principais atividades nos supermercados independentes são: Transferência de produtos entre lojas; transportes de produtos de hortifrutigranjeiros do CEAGESP; entregas em domicílio (BARROS, 2007).

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

Para Barros (2007) as atividades dos supermercados independentes são: *Merchandising* no ponto de venda; ambiente de loja; promoção de Vendas; elaboração de tablôides promocionais; precificação no ponto de venda e divulgação.

- **Serviços:** São atividades relacionadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto (PORTER, 1989). Nos supermercados independentes os serviços buscam agregar valor à atividade principal e possibilita diversas formas de desenvolver estratégias de diferenciação com a concorrência. As principais atividades são: Crédito ao cliente; diversas formas de pagamentos; correspondente bancário; atendimento ao cliente; entregas e instalação de gás de cozinha (BARROS, 2007).

6.2. Atividades de apoio

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

- **Aquisição:** A aquisição é desenvolvida pela função de compras de insumos na cadeia de valor da empresa. Esses insumos adquiridos são matérias-primas, suprimentos, produtos acabados, ativos como máquinas, equipamentos, bens móveis e imóveis (PORTER, 1989). Barros (2007) afirma que a função compras é determinante como uma atividade geradora de valor para os supermercados independentes, pois possibilita um grande impacto nos custos dos produtos para a comercialização, influencia o nível de preços e a rentabilidade do varejo. As principais formas de aquisição são: busca, seleção e manutenção de fornecedores; composição do mix de produtos; negociação, compras de produtos para revenda e abastecimento; compras de equipamentos para supermercados; compras de suprimentos; aquisição de computadores; aquisição de serviços de transportes; aquisição de serviços de agências de propaganda; contratação de serviços bancários; contratação de serviços de financeiras e contratação de serviços de entregas em domicílio de gás de cozinha.

- **Desenvolvimento de Tecnologia:** O desenvolvimento de tecnologia é importante para a vantagem competitiva em todos os setores, pois estas atividades contribuem para melhorar e aperfeiçoar o produto e o processo e podem ser vitais para alguns setores (PORTER, 1989). Nos supermercados, o desenvolvimento tecnológico está em atividades e tecnologias envolvidas em servir os clientes, tais como a tecnologia da informação, EDI e reposição contínua (PARENTE, 2000). As principais atividades são: desenvolvimento de sistemas de softwares de ERP; desenvolvimento de processos operacionais padrões; desenvolvimento de sistemas de reposição contínua (EDI/ECR); pesquisas de satisfação dos clientes; pesquisas de preços; pesquisas de participação de mercado; desenvolvimento de *DataBase* Marketing; transferência eletrônica de fundos nos Caixas; tecnologias que agilizem a prestação de serviços aos clientes (correspondente bancário, recarga de celular etc) (BARROS, 2007).

- **Recursos Humanos:** A função organizacional de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todo o pessoal envolvido na empresa. A função de recursos humanos influencia diretamente a vantagem competitiva das empresas pelo seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos funcionários e do custo da contratação e do treinamento (PORTER, 1989). Outra contribuição dos recursos humanos está em alinhar a equipe nos valores e prioridades da empresa, como, por exemplo: foco no cliente, respeito ao funcionário, intolerância ao desperdício e melhoria contínua (PARENTE, 2000). Para Barros (2007) as principais atividades são: Políticas de recrutamento e seleção; políticas de treinamento de colaboradores e políticas de treinamento de gestores.

- **Infra-estrutura da empresa:** A infra-estrutura consiste em atividades de gerencia

geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e atividades administrativas. Diferentemente de outras atividades de apoio, a infra-estrutura geralmente apóia toda a cadeia de valor e não atividades individuais (PORTER, 1989). Nos supermercados estas atividades são: Qualidade dos processos; planejamento; gestão financeira; contabilidade; atividades jurídicas; atividades administrativas etc (BARROS, 2007).

Todas estas atividades primárias e de apoio da cadeia de valor foram adaptadas pelo autor, por meio das contribuições de Porter (1989), Johnson (1988 apud LEPSH; TOLEDO, 2000), Parente (2000) e Barros (2007) e estão na figura 1 para efeito ilustrativo.

Figura 1: A Cadeia de Valores Genérica dos Supermercados Independentes



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.35), Johnson (1988 apud LEPSH, TOLEDO 2000,p.8), Parente (2000) e Barros (2007).

Para Casarotto e Pires (1998) o maior problema das pequenas e médias empresas é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas. Ainda segundo Casarotto e Pires (1998), o que as pequenas empresas sempre fizeram bem foi produzir com flexibilidade e administrar essa produção. No caso dos supermercados independentes esta regra também se aplica, apesar de produzir não ser o seu objetivo, mas a operação de loja, o contato direto com o cliente, o atendimento personalizado e principalmente, o ato de comprar e revender mercadorias fazem parte da operação do pequeno varejo (BARROS, 2007).

No entanto, à medida que o mundo dos negócios foi adquirindo maior complexidade, a cadeia de valor expandiu-se para frente e para trás, e suas atividades centrais, de produção para a indústria e operações de loja para o varejo, tornou-se insuficientes para manter a competitividade (CASAROTTO; PIRES, 1998), necessitando cada vez mais do desenvolvimento pleno de outras atividades de valor.

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

Diante disso, para Barros (2007), surgem às estratégias de cooperação entre as pequenas empresas, por meio das redes de empresas, que se valendo do modelo associativo e

cooperativo intensificam as vantagens do varejo e fortalecem suas funções, além de colaborar para a sobrevivência dos supermercados independentes compartilhando as atividades da cadeia de valor.

7. ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

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

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

8. REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

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

Os supermercados independentes impossibilitados de realizar altos volumes de compras ficam cada vez mais prejudicados na medida em que seus fornecedores passam a representar uma situação de muita força, concorrendo contra a sua rentabilidade. E ainda tem que enfrentar a forte rivalidade da concorrência e dos clientes, que se utilizam desta concorrência como comparação, forçando menores preços e melhores serviços (PACAGNAN *et al.*, 2004).

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

As Centrais de Negócios podem ser caracterizadas como uma Rede Flexível

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

9. AS CENTRAIS DE NEGÓCIOS E A CADEIA DE VALOR

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

Os compartilhamentos diretos das funções iniciais e finais da cadeia de valor são realizados pelos elos que interligam as atividades primárias e atividades de apoio. No processo de cooperação, as empresas devem ter claro que seus elos internos devem ser compartilhados com os demais membros da Central de Negócios, inclusive proporcionando novos elos na cadeia (PACAGNAN *et al.*, 2004). O compartilhamento das atividades primárias e de apoio por meio dos elos de ligação permite que as Centrais de Negócios adicionem valor aos associados que, por sua vez, alcançam a vantagem competitiva. Hitt e outros (2003) destacam estes compartilhamentos por meio das alianças estratégicas complementares verticais e horizontais, que são criadas para aproveitar as oportunidades de mercado combinando os ativos das empresas de uma forma complementar para criar novo valor.

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

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

Lewis (1992 apud CASAROTTO; PIRES, 1998), afirma que as funções de marketing e a logística de distribuição são atividades importantes que as pequenas e médias empresas têm dificuldades de desempenhar sozinhas. São também funções finais da cadeia de valor e envolvem conhecimentos complexos que estão além da capacidade destas pequenas empresas. São necessários elementos humanos altamente capacitados para essas funções. Com isto, as

Centrais de Negócios podem arcar com essas funções possuindo elementos capacitados em seu *staff*. Para Lorange e Ross (1996), as funções finais da cadeia de valor podem ser realizadas pela rede de empresas por meio da coordenação dos sistemas de distribuição, desenvolvendo atividades conjuntas de vendas e combinando linhas de produtos entre empresas, ou seja, desenvolvendo vantagens de escopo no mercado.

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

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

Figura 2: A cadeia de Valores Genérica dos Supermercados independentes e a marcação das áreas para a Central de Negócios



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.35), Casarotto e Pires (1998, p.45) e Barros (2007).

A figura 2 acima é uma adaptação do autor e mostra todas as atividades da cadeia de valor do supermercado independente que estão sombreadas e de acordo com a análise teórica, podem ser repassadas diretamente para a Central de Negócios. Estas atividades sombreadas permitem ganho por meio de economia de escala e escopo ao serem desenvolvidas pela rede de empresas e são atividades que os associados da Central de Negócios possuem dificuldades de realizar sozinhos. As demais atividades não sombreadas podem ser compartilhadas pelos associados membros da rede, pois permite troca de conhecimentos, aprendizagem de melhores processos, novas técnicas operacionais, ganharem acesso a mercados, a tecnologias, riscos divididos, investimentos compartilhados e ganho de tempo (PORTER, 1989; CASAROTTO; PIRES, 1998; LORANGE; ROSS, 1996; PACAGNAN *et al.*, 2004).

10. O ESTUDO DE CASO: REDE LITORAL

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

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

10.1. A Rede Litoral e a Cadeia de Valor

Como já mencionado anteriormente, por Casarotto e Pires (1998), as principais vantagens do associativismo estão em repassar para a Central de Negócios as funções iniciais, finais e de gestão da cadeia de valor, que são as funções que agregam maior valor na cadeia e compartilhar entre os associados às funções intermediárias. Neste estudo todas as atividades da cadeia de valor foram divididas em funções iniciais, finais, intermediárias e de gestão para uma melhor exemplificação como mostra o quadro 2.

Quadro 2: Atividades da cadeia de valor e as funções

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

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

São apresentados abaixo os resultados da pesquisa de campo realizada com os associados da Rede Litoral para o conhecimento de sua cadeia de valor.

10.2. As Funções Iniciais da Cadeia de Valor da Rede Litoral

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

A pesquisa mostrou que o principal ponto forte da Rede Litoral está na função inicial por meio de seu processo de compras, todos os associados entrevistados na pesquisa foram unânimes em afirmar como fundamental a negociação com os fornecedores e as compras para o tablóide. Pois, permitiu o aumento dos volumes, garantiu o acesso aos grandes fornecedores que não atendiam anteriormente e fortaleceu o mix de produtos das lojas com uma linha mais qualificada.

10.3. As Funções Finais da Cadeia de Valor da Rede Litoral

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

Outras atividades primárias de serviços são disponibilizadas para os associados, como o cartão *private label* Rede Litoral oferecido em parceria com a empresa Credsystem, o serviço de correspondente bancário que é realizado em conjunto com o Banco Santander e finalmente o serviço de recarga de crédito de aparelhos celulares, atividade realizada com a empresa GetNet. Estas atividades de serviços possibilitam crédito ao cliente por meio da utilização do cartão próprio, possibilitam agregar novos serviços à atividade varejista tais como o recebimento de contas bancárias e a recarga de celulares. Todos esses serviços prestados aos clientes das lojas, só foram possíveis graças à grande quantidade de lojas associadas à Rede Litoral que permitiu a realização de contratos de parcerias com estas empresas citadas.

10.4. As Funções de Gestão da Cadeia de Valor da Rede Litoral

Uma importante atividade de apoio que poderia ser disponibilizada pela Associação dentro da cadeia de valor são os cursos de capacitação dos associados em gestão de supermercados e o treinamento dos funcionários das lojas. Estes cursos estão em fase de implantação e fazem parte da estratégia de profissionalização dos associados e melhoria dos processos operacionais das lojas. A pesquisa relata que um grande desafio da Rede Litoral é a sua profissionalização e a melhoria na gestão das lojas, com associados aplicando o conhecimento adquirido nos cursos e funcionários mais capacitados para atuar operacionalmente.

A pesquisa de campo apresentou diversas dificuldades dos associados na gestão dos seus recursos humanos tais como: falta de pessoal qualificado e motivado, falta de uma estrutura de treinamento, dificuldades de fazer o recrutamento e a seleção, altos custos para realizar o treinamento adequado ou para manter uma equipe para esta finalidade.

A atividade de apoio que está em desenvolvimento atualmente é a utilização das tecnologias de informação por meio de *software* de gestão integrada que vem melhorando os controles e os processos gerenciais das lojas. Esta atividade complementa o processo de profissionalização, pois possibilita a melhoria no tratamento das informações, tais como vendas, itens vendidos, margem, rentabilidade, controle de estoques etc. Essas informações servirão para a melhoria da tomada de decisão da Rede Litoral e do associado.

Nas atividades de infra-estrutura a pesquisa apresentou deficiências no processo, várias atividades que poderiam ser realizadas pela Associação e não são, tais como: planejamento, assessoria jurídica e contábil.

10.5. As Funções Intermediárias da Cadeia de Valor da Rede Litoral

As funções intermediárias da cadeia de valor são aquelas que podem ser compartilhadas pelos associados e que podem ser decididas pelas próprias empresas entre si (CASAROTTO e PIRES, 1998). Normalmente, é a atividade que representa um gargalo operacional para um

associado e tenha ociosidade em outras empresas, ou a partilha de recursos que teriam custos elevados para um associado individualmente. Além do compartilhamento de informações e conhecimentos para o pleno desenvolvimento dos associados.

Diversas atividades foram relacionadas pelos entrevistados na pesquisa que poderiam ser compartilhadas, principalmente nas atividades de valor de operações e de logística externa. Em operações foram citadas: comprador de hortifrutigranjeiros, cartazistas e nutricionista. Em logística externa foram citadas: entregas em domicílio e as transferências de mercadorias entre lojas. Por último, foi destacado por vários associados, como uma das principais atividades que poderiam ser compartilhadas, a troca de informações e de conhecimento, algo que de certa forma ocorre nas reuniões dos associados, mas que poderia ser sistematizado por meio de comunicados internos, email, visita ao site da Rede Litoral etc.

O quadro 3 foi resultado das entrevistas com respostas espontâneas dos associados participantes da coleta de dados, este quadro buscou identificar todas as atividades da cadeia de valor da Rede Litoral; conhecer as atividades realizadas; as atividades que poderiam ser realizadas e as atividades compartilhadas e que os associados conseguem identificar prontamente em suas respostas.

Quadro 3: Respostas espontâneas das atividades da cadeia de valor da Rede Litoral

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas estas atividades de valor da Rede Litoral, relatadas e constatadas na pesquisa de campo estão na figura 3, que apresentam em negrito as atividades realizadas pela associação e apresentam ainda, as atividades não realizadas pela Rede Litoral que estão destacadas em fonte normal e as atividades que podem ser compartilhadas em fonte itálica sublinhado.

Figura 3: A cadeia de valores genérica da Rede Litoral



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

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

11. CONCLUSÃO

A Rede Litoral é marcada pela atuação no desenvolvimento das funções iniciais e finais da cadeia de valor, por meio das atividades de compras em conjunto e da realização do tablôide de ofertas, outras atividades surgem como a de serviços com o cartão próprio, o correspondente bancário e a recarga de celulares que agregam valor para as lojas associadas, oferecendo serviços que não existiam anteriormente e de difícil operação individual. No desenvolvimento de tecnologia, a Associação investe no *software* de gestão integrada que permite a melhoria da tomada de decisão dos associados e profissionaliza os processos gerenciais.

A figura 3, acima, apresenta o conjunto das atividades de valor da Rede Litoral que foram identificadas na pesquisa. Em negrito estão as atividades que proporcionam economia de escala para os associados, ou seja, diminuem os custos operacionais na medida em que realiza o aumento do volume. A formatação deste conjunto de atividades interligadas principalmente pelas funções iniciais e finais da cadeia de valor dá sustentação ao desenvolvimento da Associação, contribuindo para a redução de custos dos supermercados associados. No entanto, o pleno desenvolvimento da cadeia de valor da Rede Litoral está na ampliação das principais atividades ainda não realizadas e as atividades que podem ser compartilhadas entre os associados.

Todas estas atividades não realizadas e as atividades que podem ser compartilhadas e foram constatadas nesta pesquisa são de grande importância para a competitividade dos supermercados independentes, pois consolida praticamente toda a cadeia de valor da Rede Litoral. E, ao transferir para a Central de Negócios estas importantes atividades de valor, que de um modo ou de outro deveriam ser desenvolvidas pelos associados de forma individual e muitas vezes são feitas de forma precária, ou pior, não são nem implementadas, possibilitam uma maior eficiência na utilização dos recursos e uma melhor competência no desenvolvimento de todas as etapas da cadeia de valor.

Este artigo conclui que a Rede Litoral colabora com o supermercado associado com melhores formas de competitividade, por meio da análise das atividades que agregam valor, propiciando boas condições de desenvolvimento e sobrevivência aos associados, principalmente quando reduz custos e melhora o desempenho das atividades que o associado realiza, apesar de que partes importantes das atividades de valor ainda necessitam de implantação, o que traria melhores benefícios de competitividade ao supermercado independente.

Bibliografia

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

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

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

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

HIROSHI, W. **A concentração e pulverização do varejo no Brasil.** Disponível em: <http://www.fcesp.org.br/assjur/artigos/concentracao>. Acesso em 05 julho 2006.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

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

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

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

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

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

PACAGNAN, M.N.; CHIUSOLI, C.L.; STAHL, L.M.. Mudança Organizacional no Varejo: um Estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativas. In

SEMEAD, 7, 2004, São Paulo, **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

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

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

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

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

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

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

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

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