



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

CENTRAIS DE NEG3CIOS: OPORTUNIDADES PARA SUPERMERCADOS

RODRIGO GUIMAR3ES MOTTA

Pontificia Universidade Cat3lica de S3o Paulo

LEANDRO PEREIRA DE LACERDA

Pontificia Universidade Cat3lica do Paran3

NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS

Pontificia Universidade Cat3lica de S3o Paulo



CENTRAIS DE NEGÓCIOS: OPORTUNIDADES PARA SUPERMERCADOS

Resumo

Na última década, as grandes redes supermercadistas globalizaram-se, o que aumentou a concentração do setor, inclusive no Brasil. Com isto, os pequenos supermercados ficaram com preços pouco competitivos e com toda a parte de marketing e administração defasada em relação às melhores ferramentas usadas em seus concorrentes de grande porte. Para permanecer no mercado, esses pequenos supermercados começam a se associar em centrais de negócios, que são empresas independentes que representam os interesses dos seus associados em negociações com fornecedores e fomentam o desenvolvimento desses associados. No Brasil, a maior parte das Centrais está no início do seu ciclo de vida, ainda muito concentradas em comprar a preços melhores as principais mercadorias. Com o tempo, as Centrais devem passar para a fase de desenvolvimento, quando focarão seus esforços em desenvolver serviços administrativos e de marketing compartilhados e em um último estágio, o da maturidade, em compartilhar sistemas e a operação logística. Apesar do grande crescimento das centrais de negócios no Brasil, ainda há muitas dificuldades e muito trabalho a ser feito em seu caminho.

Palavras-chave: Centrais de Negócios; Varejo; Supermercados.

Abstract

In the last decade, large supermarket chains became global, which increased the concentration of the category, even in Brazil. As a result, smaller supermarkets had uncompetitive prices, with marketing and administration lagging behind, when comparing to the best tools used by their large competitors. To remain on the market, these small supermarkets started to associate themselves to a Central de Negócios (Business Center), which are independent companies representing the interest of their associates in negotiations with suppliers and fomenting the development of these associates. In Brazil, most Centers are in their early stages, still focused on acquiring the main goods at better prices. As time goes by, the Centers must move on to a development stage, when they will focus on developing managerial services and shared marketing, and as a last stage, that of maturity, they will share systems and logistics. Despite the considerable increase of Business Centers in Brazil, there are still many difficulties and much work to be done ahead.

Keywords: Business Centers; Retail; Supermarkets.



1 Introdução

O crescimento constante do mercado varejista alimentício, com diversificação de lojas, englobando supermercados, hipermercados, minimercados, mercearias e outros, vem preocupando os integrantes desse segmento, os quais procuram encontrar diferenciais para conseguir continuar competitivos diante de tanta concorrência.

A sobrevivência neste cenário nem sempre é possível já que os grandes varejistas conseguem estabelecer políticas de diferenciação difíceis de serem acompanhadas pelos pequenos.

Com o crescimento das grandes redes supermercadistas, os pequenos supermercados enfrentam um dilema, como sobreviver em um ambiente competitivo dominado por concorrentes muito fortes. É possível que não haja uma única resposta para isso, porém uma delas são as centrais de negócios, que propõe que diversas atividades comerciais, logísticas e administrativas sejam feitas em conjunto por um grupo de supermercados, com o objetivo de ganhar eficiência e competitividade.

Este artigo através de uma análise documental, busca realizar uma análise das centrais de negócios a partir de documentos publicados em revistas e livros que trataram do assunto.

2 Referencial Teórico

2.1 O Varejo alimentício

O varejo alimentício é aquele canal de distribuição onde os consumidores se abastecem de produtos como alimentos, bebidas e de higiene e limpeza para suas necessidades diárias. Esse canal é composto por dois tipos de varejo. Um deles são os autosserviços, que são aqueles estabelecimentos onde os clientes pegam nas gôndolas os produtos que os interessam. Os autosserviços do varejo alimentício são popularmente conhecidos como supermercados e podem ser organizados de acordo com o porte de cada loja. Essa divisão é feita através do número de caixas registradoras, ou checkouts que o supermercado possui. Os supermercados de menor porte são também chamados de minimercados, enquanto as grandes lojas são conhecidas como hipermercados.

O outro tipo de varejo alimentício são os clientes tradicionais, que tem esse nome porque essa configuração varejista surgiu antes dos supermercados, são aqueles locais onde é necessário solicitar os produtos desejados, já que os mesmos se encontram atrás de um balcão onde os consumidores são atendidos pelos proprietários ou por funcionários do varejo. Esses clientes tradicionais podem ser mercearias ou padarias, ainda que essas últimas cada vez mais se convertam em autosserviços.

Hoje no Brasil, assim como já aconteceu nos Estados Unidos e na Europa, segundo o instituto de pesquisa AC Nielsen, a maior parte das vendas do varejo alimentício estão concentradas em autosserviços, que representam 86,1% das vendas totais, com destaque para as lojas de grande porte.

2.2 Os supermercados

Os supermercados no Brasil constituem hoje um dos segmentos da economia com maior representatividade. Segundo o último ranking da ABRAS de 2018 (Associação Brasileira de Supermercados), o número de lojas, faturamento, número de empregados e área de vendas tem crescido ano após ano, mesmo com a crise dos últimos anos, enquanto a



participação do setor no produto interno bruto (PIB) brasileiro tem sido constantemente superior a 5%, mostrando.

Tabela 1: Panorama do Autosserviço alimentar brasileiro

	2015	2016	2017
Nº DE LOJAS (TOTAL AUTOSSERVIÇO) CENSO NIELSEN	88.564	89.009	89.368
FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ BILHÕES NOMINAIS)	316,2	338,7	353,2
Nº DE EMPREGOS DIRETOS	1.801.737	1.802.319	1.822.236
ÁREA DE VENDAS (EM M ² MILHÕES)	21,6	21,74	21,94
Nº DE CHECK-OUTS	222.783	225.052	223.715

Nota Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Supermercados. (2018). Ranking Abras 2018 (p. 4). Recuperado em 02 agosto, 2018, de http://static.abras.com.br/pdf/coletiva_rank.pdf

Segundo Parente (2000), há diversas tendências que vem impactando os varejistas nos últimos anos. Duas delas merecem especial atenção, o aumento da globalização dos supermercados e a consolidação das grandes redes supermercadistas, que serão estudados com maior detalhe a seguir.

2.3 Globalização das grandes redes supermercadistas

A globalização do varejo tem se acelerado de forma constante ao longo dos últimos anos. Kumar (2004) destaca que estudo realizado em 2002 levantou que os cinco principais varejos globais representavam 21% das vendas de bens de consumos, percentual que subiu para 32% em 2004. De acordo com o Ranking Abras 2018, esse valor chegou a 40% em 2017.

Segundo Randall (1994), as principais razões para essa globalização são: a necessidade de negociar melhores condições com grandes fabricantes de bens de consumo que iniciaram seu processo de globalização há mais tempo e a saturação de mercados mais maduros como o mercado americano e o europeu. Seguindo essa tendência, grandes redes multinacionais, atraídas pelo tamanho do mercado brasileiro, iniciaram suas operações aqui no Brasil e já tem uma representação significativa no mercado. O Carrefour (França) entrou na década de 70, o SONAE (Portugal) começou a operar na década de 80 e o Wal Mart (EUA) veio para o Brasil nos anos 90. O próprio Grupo Pão de Açúcar, detentor das bandeiras Extra e Pão de Açúcar, tem participação acionária do grupo francês Casino, desde 1999. Segundo Gouvêa de Souza (2004), essas empresas multinacionais exercem pressão cada vez maior nos fabricantes por um atendimento melhor e principalmente por preços mais competitivos. Sua participação em 2017 chegou a 75% entre os 20 maiores supermercados do Brasil.



Tabela 2: Ranking das 20 maiores redes de supermercados do Brasil

CLASS 2018	CLASS 2017	RAZÃO SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2017 (R\$)
1	1	CARREFOUR COMERCIO INDUSTRIA LTDA	SP	49.653.000.000
2	2	GPA	SP	48.439.791.828
3	3	WALMART BRASIL LTDA	SP	28.187.051.659
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SP	8.535.696.719
5	5	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	6.012.523.152
TOTAL 5 MAIORES				140.828.063.358
6	8	SDB COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	5.770.156.270
7	7	SUPERMERCADOS BH COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	MG	5.474.026.917
8	6	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	5.200.000.000
9	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTACAO E IMPORTACAO SA	SP	3.371.899.566
10	10	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	3.356.067.550
TOTAL 10 MAIORES				164.000.213.661
11	12	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	2.923.410.549
12	13	LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	PA	2.730.887.111
13	11	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.626.396.870
14	21	MART MINAS DISTRIBUICAO LTDA	MG	2.226.910.505
15	14	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	2.209.532.732
16	16	SUPERMERCADO BAHAMAS S/A	MG	2.194.184.601
17	19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP. LTDA	SP	2.157.638.740
18	18	AM/PM COMESTÍVEIS LTDA	RJ	2.147.834.034
19	15	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.143.908.694
20	17	COMPANHIA SULAMERICANA DE DISTRIBUICAO	PR	2.115.090.083
TOTAL 20 MAIORES				187.476.007.580

Nota Fonte: Associação Brasileira de Supermercados. (2018). Ranking Abras 2018 (p. 5). Recuperado em 02 agosto, 2018, de http://static.abras.com.br/pdf/coletiva_rank.pdf

2.4 Consolidação das redes de supermercados

O processo de globalização, segundo Parente (2000), acelerou a consolidação dos supermercados brasileiros. As redes presentes no Brasil, tanto multinacionais quanto nacionais, iniciaram em anos recentes um esforço significativo para aumentar sua força nas negociações com os fornecedores e reduzir seus custos fixos. O caminho para atender a essa necessidade foi a aquisição de redes pequenas ou em dificuldades pelos concorrentes mais agressivos. De acordo com o ranking ABRAS de 2018, 40% das vendas totais dos supermercados já é realizado pelas cinco principais redes. É importante observar que entre esses gigantes do varejo, apenas a quinta maior rede, o paranaense Super Muffato, é um empreendimento com capital 100% nacional, enquanto as demais são empresas multinacionais ou com forte presença de capital estrangeiro em sua composição acionária.

Segundo Gouvêa de Souza (2004), esse crescimento, ainda que significativo, ainda é inferior ao visto em outros países, independente desses serem desenvolvidos (Itália, Espanha, Alemanha, França, Reino Unido) ou em desenvolvimento (Chile, Argentina, Colômbia e México). Este dado é ratificado pela aquisição do Bom Preço pelo Wal Mart, e pelo aumento da participação do grupo francês Casino no GPA, ambas as negociações realizadas em 2005.

2.5 Os pequenos supermercados

Pressionados pelas grandes redes de supermercados, muitos negócios de menor porte fecharam as suas portas ou foram vendidos para os grandes concorrentes. Para àqueles empresários que decidiram continuar seu negócio no varejo, um grande questionamento se fez: como se manter competitivo?



Uma resposta sem dúvida difícil de ser formulada, visto que as grandes redes de supermercados, através dos processos de globalização e consolidação vistos anteriormente, possuem uma série de vantagens competitivas, entre as quais:

a) Poder de barganha

Com um número representativo de lojas no Brasil e em outros países, as grandes redes podem negociar preços mais competitivos com os fornecedores e repassar uma parte desse ganho para o consumidor final. Desta forma, seus preços tendem a ser melhores do que os oferecidos em pequenos supermercados independentes.

b) Marketing

Com verbas de marketing cada vez maiores, em função do aumento do faturamento, as redes podem desenvolver anúncios na TV e em outros veículos de mídia, tabloides com ofertas promocionais e todas as demais ferramentas de marketing que o varejo pode dispor. Esse esforço também não pode ser acompanhado pelo pequeno supermercado, que fica com menos exposição aos consumidores do que seus concorrentes de maior porte.

C) Logística e Administração

Os grandes varejistas, com amplos recursos disponíveis, podem contratar profissionais mais qualificados, consultorias especializadas e adquirir ferramentas para uma gestão mais efetiva do seu negócio. Já os pequenos supermercados, sem os mesmos recursos enfrentavam esse movimento rumo à profissionalização com estruturas familiares onde o proprietário, com pouca ou nenhuma formação acadêmica, tomava todas as decisões e o negócio era gerenciado por membros da família. Kumar (2004, p. 111) reforça esse ponto:

... a maioria dos varejistas, revendedores e franqueados eram locais e fragmentados. Dentro de cada país, havia um enorme setor de distribuição operado pelos próprios donos, o que no varejo denominamos “comércio familiar”. Portanto o varejo, ou mais genericamente, a distribuição, adquiriu a imagem de um ramo de negócios simples, sem sofisticação, que não necessitava de mentes superiores e treinadas ou de MBAs de escolas de prestígio.

Com o tempo e com o estudo de casos de sucesso no exterior, os pequenos empresários perceberam que uma alternativa a esse cenário não muito animador era a união de forças entre suas empresas. Surgiam as Centrais de Negócios.

3 Análise dos resultados

3.1 Centrais de Negócios

Para aumentar sua competitividade, uma empresa de qualquer segmento deve buscar a inovação, que é o processo onde, ideias destinadas a alavancar o negócio, surgidas da criatividade dos gestores, são implementadas e alteram a configuração das empresas. Segundo Vico Manas (2001), as inovações podem ocorrer em quatro áreas distintas da empresa: empreendimento, estrutura, tecnologia e comportamento.



Diversas pesquisas realizadas (Kuczmarski, Middlebrooks e Swaddling, 2001; Tidd, Bessant e Pavitt, 2001), demonstram que as empresas inovadoras, que inovam constantemente em seu dia-a-dia, têm performance melhor que as demais empresas. Dentro dessa matriz, as Centrais de Negócios são uma inovação completa, pois alteram como será visto a seguir o empreendimento, a estrutura, a tecnologia e o comportamento dos varejistas que delas se associam.

Gouvêa de Souza (2004, p. 34) define uma Central de Negócios como sendo “Operador que, dispondo de recursos econômicos e pessoa jurídica, tem como objetivo desenvolver atividades e prestar serviços às empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham-se associado à organização mediante regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado”. Pode-se assim dizer que os pequenos supermercados, pressionados pela concorrência, se associam e constituem uma outra empresa, que é uma Central de Negócios, responsável por incentivar os negócios dos associados. Existem também Centrais de Negócios que são fomentadas por grandes atacados, que buscam aumentar a fidelidade de seus clientes, oferecendo para eles o mesmo suporte que é fornecido por uma Central constituída por pequenos varejistas, com a vantagem que toda a estrutura organizacional da Central já está constituída e as negociações com os fornecedores são suportadas pelos compradores dos atacados, com seu grande poder de barganha. Com essa configuração, há exemplos significativos, como o atacado Martins, que organiza a Rede Smart e o atacado Peixoto, responsável pela Rede Valor. O autor citado anteriormente coloca que são deveres da Central, “fornecer informações, gerar negócios, defender os associados nas negociações com fornecedores, divulgar o associado e ser totalmente transparente frente aos mesmos associados”. Esses, por sua vez, devem pagar mensalidades para sustentar a Central, comparecer às reuniões, obedecer ao estatuto da Central, ser fiel a Central da qual for associado, não ficar inadimplente perante os fornecedores que a central negocia e aceitar as padronizações dos negócios estipuladas pela maioria dos associados.

Há negócios em que uma rede de empresas atua com maior grau de entrosamento e parceria, sem que, todavia se constituam em uma Central de Negócios, como por exemplo cooperativas, redes com filiais, associações comerciais e franquias.

Segundo uma adaptação livre feita do estudo de Gouvêa de Souza (2004), o ciclo de vida das Centrais de Negócios pode ser dividido em três fases distintas: o início, o desenvolvimento e a maturidade, cada com características distintas.

As Centrais de Negócios em seu estágio inicial, têm como foco negociar condições comerciais mais vantajosas com os grandes fornecedores, como Nestlé, Unilever, Coca-Cola. Com um escritório independente, que responde pela negociação dos associados, a Central passa a ter um poder de barganha significativo e passa a buscar aproximar os seus preços de custo (e por consequência de revenda) aos preços praticados pelas grandes redes. Além de preços melhores, nem sempre esses grandes fabricantes têm estrutura ou interesse em atender pequenos supermercados, sendo assim a entrada em uma Central de Negócios pode permitir ao associado oferecer um mix de produtos mais atrativo para os seus consumidores, com a presença de um maior número de marcas líderes. Reside nessa dinâmica os principais motivos para um supermercado independentes se associar a uma Central.

Porém mesmo essa aparente grande vantagem encontra uma série de dificuldades. Como podem ter suas margens comprometidas pelo oferecimento de maiores descontos a esses varejistas, as indústrias podem tentar conduzir negociações em paralelo com cada varejista membro da Central. Isso é de certa forma facilitado pela legislação brasileira, que não incentiva as compras centralizadas por uma central, já que ao fazer isso, o repasse da mercadoria do depósito da central aos varejistas deve ser novamente tributado, o que acaba por encarecer o produto. Para evitar que isso aconteça, os produtos devem ser entregues em cada uma das lojas dos pequenos varejistas, o que gera mais restrições por parte da indústria,



já que essa não tem os ganhos logísticos de realizar uma entrega centralizada em um único depósito. Desta forma, as indústrias continuam a enviar seus vendedores para tentar fechar as negociações junto a cada varejista, que por não acompanhar diretamente a negociação na central e por ser diariamente pressionado por concorrentes e consumidores, pode acabar fechando o negócio. Isso explica em parte o fato que podemos observar no ranking de redes 2018 da revista SuperHiper, que apontou que 50% do total de compras feita por um associado de uma Central de Negócios é conduzido pela Central, enquanto o restante é feito diretamente pelo associado com distribuidores ou atacadistas.

Tabela 3: Forma como as redes adquirem produtos

CATEGORIA	INDÚSTRIA	DISTRIBUIDOR	ATACADO
MERCEARIA LÍQUIDA	51	33	16
MERCEARIA SECA	53	30	17
PADARIA E CONFEITARIA	48	35	17
PERECÍVEIS INDUSTRIALIZADOS	61	25	15
PEIXARIA	36	45	20
AÇOUGUE	64	30	6
COMIDA PRONTA	55	29	16
FLV	40	42	18
LIMPEZA CASEIRA	59	25	16
HIGIENE E PERFUMARIA	42	37	21
BAZAR	45	35	20
PET	43	47	10
ORGÂNICOS	56	37	6
MÉDIA	50	35	15

Nota Fonte: Revista Super Hiper. (2017). Ranking de Redes (p. 20). Recuperado em 02 agosto, 2018, de <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=223>

No estágio seguinte, chamado de desenvolvimento, as Centrais de Negócios compartilham serviços de administração e de marketing. Por serviços de administração, entende-se que a Central busca oferecer serviços especializados de administração, tributários, contábeis, financeiros e de análises de resultados. Como coloca o consultor Gouvêa de Souza (2004, p.21), “Após conseguirem nível razoável de integração entre os lojistas, o foco passa a ser a união de serviços compartilhados, especialmente de marketing e financeiros”.

Além disso, para garantir o padrão de trabalho e de atendimento entre as diversas lojas que constituem a Central, a mesma incentiva e efetua treinamentos com as equipes operacionais e gerenciais dos membros, além de apoiar os esforços de recrutamento e seleção.

No estágio de desenvolvimento as Centrais se esforçam também para desenvolver um calendário integrado de marketing, de forma a estabelecer um padrão de qualidade no relacionamento com os consumidores. Por se tratar de lojas de varejo, o ponto de partida desse trabalho é a padronização dos pontos de venda, que pode englobar a fachada, a comunicação visual interna, o layout, entre outros pontos. A pesquisa realizada pela SuperHiper mostra que as fachadas hoje já passaram por alguma padronização, porém não temos dados atualizados sobre se a comunicação visual interna e os layouts também foram alterados pelos membros das centrais.



Tabela 4: Padronização das Lojas

PADRONIZAÇÃO DAS LOJAS (%)	
FACHADAS	74,1
MATERIAIS PROMOCIONAIS	81,5
SACOLA DE COMPRA	82,7
UNIFORMES	75,3

Nota Fonte: Revista Super Hiper. (2017). Ranking de Redes (p. 20). Recuperado em 02 agosto, 2018, de <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=223>

As ferramentas de marketing mais utilizadas pelos supermercados, como tabloides, anúncios em jornais, revistas e TV, além de ofertas especiais em loja são desenvolvidas em conjunto por todos os integrantes da Central. Tabloides são lâminas que contém uma relação de produtos ofertados durante um período determinado, que são entregues em domicílios, na rua e na entrada das lojas. Anúncios em revistas e em TVs anunciam produtos com preços especiais nos veículos de comunicação com maior impacto perante o público-alvo do varejo que opta por esse tipo de ação.

Esse item requer um esforço de coordenação muito grande por parte dos negociadores da Central junto aos fornecedores, uma vez que os produtos promovidos devem possuir uma condição especial para serem atraentes perante os consumidores e versus a concorrência, além do que frequentemente os mesmos fornecedores, além de condições de preço, podem assumir parte ou a totalidade dos investimentos no desenvolvimento das ferramentas de marketing, que aumentam a atratividade não só dos supermercados, mas também dos produtos ofertados.

Há ainda uma ferramenta de marketing mais complexa para ser desenvolvida, porém que é muito utilizada como fonte de fidelização dos consumidores, que são as marcas próprias, que são aquelas desenvolvidas e comercializadas exclusivamente por um determinado varejista. Segundo Randall (1994), os varejistas conceberam e incentivaram o crescimento de marcas próprias para fidelizar seus consumidores e assim escapar de guerras de preços com concorrentes. Por serem produtos de boa qualidade comercializados por um preço um pouco inferior ao das marcas líderes, representam uma ameaça às marcas comercializadas pelas indústrias. Parente (2000) aponta que, apesar de representarem apenas 6% das vendas no Brasil, enquanto que na Inglaterra respondem por 29,7%, os varejistas têm dedicado cada vez mais atenção ao seu desenvolvimento. As Centrais de Negócios já vêm efetuando um esforço para possuir marcas próprias, visto que segundo a pesquisa realizada pela SuperHiper, 57% já possuem, 32% não possuem mas pretendem possuir e apenas 11% não possui nem tem interesse em ter marcas próprias em seu portfólio.

Finalmente, no estágio de maturidade, as Centrais de Negócios tem os seus processos formalizados, desenvolve métodos (os quais a legislação brasileira oferece dificuldades, como visto anteriormente) para fazer um abastecimento centralizado e ter consequentes ganhos logísticos, integra os sistemas de todas as lojas para aumentar a eficácia da gestão e é gerida por um gestor profissional, que se dedica com exclusividade a gerência da Central de Negócios sob sua responsabilidade.

Segundo Gouvêa de Souza (2004) as Centrais de Negócios no Brasil se encontram em sua maioria no estágio inicial, com algumas iniciativas bem-sucedidas empreendidas no estágio de desenvolvimento, o que é natural visto que as Centrais no Brasil possuem apenas vinte anos de idade. Em países onde as Centrais existem há mais tempo, como é o caso da



Espanha e da Itália, as Centrais estão majoritariamente em estágios mais adiantados, existindo algumas que inclusive já se encontram em sua maturidade.

3.2. O Crescimento das Centrais de Negócios

As Centrais de Negócios dentro do varejo alimentício vêm crescendo ano após ano. Segundo a revista SuperHiper, o faturamento que foi de R\$ 2 bilhões de reais em 2.000, em 2.017 chegou a mais de R\$ 39 bilhões de reais. O número de lojas atendidas acompanhou o avanço das vendas, e passaram de 1.500 lojas, para 3.847 lojas em todo o Brasil.

Tabela 5: Evolução dados históricos das centrais de negócios

Dados Históricos							
	2000	2012	2013	2014	2015	2016	2016 x 2015
Faturamento bruto	R\$ 2,00 bi	R\$ 26,97 bi	R\$ 28,05 bi	R\$ 31,22 bi	R\$ 33,84 bi	R\$ 39,23 bi	15,9
Número de lojas	1.500	3.903	3.950	3.816	3.787	3.847	1,3
Número de check-outs		18.354	18.598	18.699	19.520	20.026	2,1
Área de vendas*		2,17	2,29	2,33	2,36	2,44	3,3

Nota Fonte: Adaptado Revista Super Hiper. (2017). Ranking de Redes (p. 15). Recuperado em 02 agosto, 2018, de <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=223>

O conceito das Centrais de Negócios encontra-se espalhado pelas diversas regiões geográficas do Brasil. O ranking da SuperHiper, por exemplo, mostra que entre as dez principais Centrais de Negócios, há representantes das regiões Sul, Sudeste e Nordeste.

Tabela 6: Ranking Top 10 Centrais de Negócios

RAZÃO SOCIAL	UF	FATURAMENTO BRUTO	Nº DE EMPRESAS	Nº DE LOJAS	Nº DE CHECK-OUTS	ÁREA DE VENDAS (M²)	Nº DE FUNCIONARIOS
SAERI SUPERMERCADOS ASSOCIADOS	RJ	3.644.666.144	26	91	1.201	87.910	13.100
REDE UNIFORÇA	CE	1.220.890.000	32	66	560	43.000	5.000
REDE NORDESTE	PE	1.190.416.593	5	48	560	48.036	3.682
CCB CENTRAL DDE COMPRAS DO BRASIL	ES	1.055.000.000	52	87	634	75.000	4.300
ASSOCIAÇÃO REDE PREMIUM	SC	1.034.951.530	11	41	360	71.000	5.000
REDESUPER LTDA	RS	1.002.441.385	40	65	401	43.276	2.543
UNISSUL	MG	954.254.247	13	24	283	30.760	2.770
MIXIDEAL DISTRIBUIDORA	BA	928.327.058	2	21	240	23.578	2.296
REDE UNIMAX	RS	800.000.000	80	85	310	43.000	2.100
REDE TOP	SC	769.161.845	7	29	308	33.454	2.469

Nota Fonte: Adaptado Revista Super Hiper. (2017). Ranking de Redes (p. 16). Recuperado em 02 agosto, 2018, de <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=223>

Assim como outras inovações empreendidas no ramo varejista, as Centrais de Negócios tiveram campo para se desenvolverem dentro do setor supermercadista. Em parte devido ao sucesso nesse canal, como também pelos resultados obtidos em outros países do mundo, há hoje diversos outros segmentos varejistas que possuem suas Centrais de Negócios. Gouvêa de Souza (2004) detectou Centrais de farmácias, lojas de material de construção, lojas de móveis, padarias e papelarias.

Apesar do crescimento impactante do conceito de Central de Negócios, há uma série de dificuldades que retardam o crescimento desse modelo de negócios. Já foi apresentado anteriormente alguns dos principais problemas que as Centrais enfrentam e que estão



ratificados na pesquisa realizada pela Revista SuperHiper, como a dificuldade imposta pelo sistema tributário brasileiro, a falta de interesse dos fornecedores em estimular e desenvolver Centrais fortes que podem exigir melhores condições para comercializar os seus produtos e dos poucos avanços feitos em alguns itens da padronização entre os associados, porém a principal dificuldade detectada pelos próprios associados (e que talvez seja a origem em parte das outras dificuldades), é ainda o fato de haver negociações paralelas entre a central, a rede associada e os fornecedores, que foi mencionado como uma dificuldade por 64,2% das Centrais entrevistadas.

Tabela 7: Problemas enfrentados pelas redes

PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS REDES	%
NEGOCIAÇÕES PARALELAS	64,20
FALTA DE COOPERAÇÃO E COMPROMETIMENTO	63,00
QUESTÕES CULTURAIS	60,50
UNIFICAÇÃO/PADRONIZAÇÃO DO MIX	58,00
DIFICULDADE DE RELACIONAMENTO COM GRANDES FORNECEDORES	53,10
BUROCRACIAS LEGAIS	46,90
RUPTURA DOS TABLOIDES	34,60
INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMPRAS	33,30
UNIFICAÇÃO/PADRONIZAÇÃO DAS PROMOÇÕES	23,50
OUTROS	1,20

Nota Fonte: Adaptado Revista Super Hiper. (2017). Ranking de Redes (p. 20). Recuperado em 02 agosto, 2018, de <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=223>

São ainda problemas muito citados a falta de cooperação e comprometimento entre os membros das centrais (63%) e as questões culturais (60,5%). Essa dificuldade cultural pode ser entendida se for considerado o fato da quase totalidade dos supermercados independentes que constituem uma Central de Negócios ser um pequeno negócio familiar, gerenciado pelo proprietário e sua família. Acostumado a decidir e a dar a palavra final nas principais decisões comerciais de sua empresa, o proprietário, por mais que reconheça os benefícios que a associação a uma Central pode oferecer, tem dificuldades em acatar decisões tomadas pela Central e que não estejam de acordo com a forma com que esse sempre gerenciou o seu varejo.

4 Considerações Finais

As Centrais de Negócios dentro do setor supermercadista devem continuar crescendo nos próximos anos, visto que ainda há um número muito grande de pequenos supermercados independentes que necessitam estar associados a uma Central para poder fazer frente à concorrência das grandes redes multinacionais e nacionais presentes com cada vez mais força no Brasil. Isso implica na criação de Centrais nos diversos estados onde essas já existem ou não, com um número cada vez maior de participantes.

Em função das dificuldades que existem nesse processo e que foram mencionadas nesse artigo, é possível que as associações supermercadistas, as quais têm muita força no Brasil, devem apoiar seus associados nesse movimento, com informações, treinamento e ferramentas de gestão. Esse ponto é ratificado pela relevância que o tema tem obtido nas



publicações especializadas do setor, já tendo sido capa das principais publicações voltadas para o setor supermercadista.

Além das associações, consultorias especializadas devem surgir e oferecer os seus serviços aos pequenos supermercados interessados em organizar-se dentro do conceito de Centrais. Os aprendizados do passado, multiplicados por associações e consultorias, sugerem que o avanço das Centrais deve ser cada vez mais rápido e mais efetivo.

As dificuldades estruturais para a expansão das centrais, contudo, não podem ser desprezadas e tem que ser enfrentadas organizadamente e de forma consistente pelos associados às Centrais. A cultura de um pequeno empresário 100% responsável pelo seu negócio, que impede a aceitação dos conceitos das Centrais por parte de seus membros, não será eliminada do dia para a noite. É necessário que as principais Centrais já existentes consolidem o seu sucesso e sirvam de exemplo para as demais, além da realização de workshops, feiras e debates que apresentem aos supermercadistas quão efetivo o conceito de Centrais pode ser, se bem aplicado.

Os fornecedores também não devem facilitar a vida das Centrais, porém a tendência é que a consolidação das Centrais torne esses fornecedores mais dispostos a buscar alternativas para o desenvolvimento em conjunto dos seus negócios e das Centrais como coloca Gouvêa de Souza (2004, p. 162):

O papel dos fornecedores também deverá ser marcante. Vencida a barreira inicial de desconfiança, eles devem perceber os benefícios no seu relacionamento com as centrais existentes, estimulando-os a tornarem-se promotores de novas iniciativas e permitindo, assim que eles aperfeiçoem não só o modelo de comercialização, mas também o de distribuição.

No que diz respeito às dificuldades, as barreiras tributárias talvez sejam a dificuldade mais difícil de ser superada, pois para uma alteração na legislação é necessária grande organização das associações da classe supermercadista e das Centrais de Negócios, que devem se aliar com políticos dos diferentes poderes e que tem condições de suportar uma iniciativa desse porte. Se for analisada a força do setor supermercadista, mesmo essa complexa negociação deve ser bem-sucedida, ainda que demore algum tempo para ser levada a cabo.

As Centrais de Negócios promoveram inovações nas quatro áreas possíveis dessas ocorrerem. No empreendimento, pois aumenta o mix de produtos comercializados e os preços praticados. Na estrutura, já que para existir, uma Central de Negócios necessita de uma empresa independente que lidere o seu desenvolvimento e o afine com os associados e fornecedores. Na tecnologia, pois reorganiza os principais processos dos supermercadistas, como compras, marketing e logística. E no comportamento, pois para ser bem-sucedida uma Central deve superar a barreira cultural, anteriormente mencionada como fator restritivo a implementação total desse modelo.

Como o Brasil encontra-se ainda no estágio inicial da constituição desse formato de negócios, pode-se esperar que as inovações já realizadas se aprofundem significativamente e que nos próximos anos muitas Centrais já estejam em estágios mais adiantados do ciclo de vida de uma Central.

Finalmente, assim como já está acontecendo com fornecedores e grandes redes supermercadistas, pode-se esperar pela chegada com força no Brasil das grandes Centrais de Negócios multinacionais. Se for considerado o poder de investimento das multinacionais, mesmo as mais efetivas Centrais com atuação exclusivamente em um país têm uma força insuficiente para manter os seus associados competitivos com seus concorrentes de grande porte e aptos a empreender efetivas negociações com as multinacionais de bens de consumo.



No Brasil já há a presença, ainda modesta de uma dessas centrais a IGA (Independent Grocers Alliance) que foi trazida para o Brasil por um grupo de atacadistas e distribuidores. Esse processo, ainda que irreversível se for considerada a força da globalização econômica, deve acontecer de forma paulatina, pela complexidade da realidade brasileira e de suas diferenças significativas com mercados onde essas Centrais multinacionais já estão presentes de forma mais significativa, como os Estados Unidos.

Esse artigo apresenta os principais conceitos e a relevância de um tema que impacta os negócios de muitas indústrias de bens de consumo, supermercadistas interessados em conquistar mais competitividade e por consequência a vida de milhões de consumidores que se abastecem dos mais diversos produtos para os seus lares nesses pontos de venda. No levantamento de dados para esse trabalho, foi possível verificar a necessidade de mais estudos sobre o tema, que hoje se resumem a poucos artigos e livros especializados. E que este material seja produzido constantemente, de forma a acompanhar e apoiar esse movimento nos próximos anos, que devem presenciar sua consolidação em todo o Brasil.

5 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. (2018). Ranking Abras 2018. Recuperado em 02 agosto, 2018, de http://static.abras.com.br/pdf/coletiva_rank.pdf

DE MARCHI, C. (2004). As Centrais vão à luta. São Paulo: Super Varejo.

GOUVÊA DE SOUZA, M. (2004). Centrais de Negócios. São Paulo: Edições Inteligentes.

KUCZMARSKI, T., MIDDLEBROOKS, A., SWADDLING, J. (2000). Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders. New York: McGraw Hill Professional.

KUMAR, N. (2004). Marketing como estratégia. São Paulo: Campus.

PARENTE, J. (2000). Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas.

RANDALL, G. (1994). Trade marketing strategies. London: BH.

REVISTA SUPER HIPER. (2017). Ranking de Redes. Recuperado em 02 agosto, 2018, de <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=223>

SOUZA, W. (2005). Redes crescem e investem em gestão. São Paulo: SuperHiper.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. (2001). Managing innovation Integrating technological market and organizational change. Chicester: Wiley.

VICO MANAS, A. (2001). Gestão de Tecnologia e Inovação. São Paulo: Editora Érica.