

O associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-am - Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana

Fábio Angelo Bonassi

Mestrando em Administração pela Facef.

E-mail fabiob@sebraesp.com.br

Dra. Teresinha Covas Lisboa (Orientadora)

Professora do Programa de Mestrado em Administração da Facef

E-mail tcl@tcl.com.br

Resumo

O presente artigo apresenta o fenômeno do agrupamento de pequenas e médias empresas de varejo de material para construção através de uma Associação. É investigado se o agrupamento proporciona vantagens competitivas às empresas dele participante, vantagens essas que as empresas não teriam acesso se continuassem atuando sozinhas. O artigo baseia-se no estudo de caso da AREMAC-AM, Associação Regional de Empresas de Materiais para Construção da Alta Mogiana, sediada em Ribeirão Preto-SP. Conceitos são revistos no artigo relacionados aos temas: *Associativismo, Pequenas e Médias Empresas e Estratégia Empresarial*

ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO NA AREMAC-AM - ASSOCIAÇÃO REGIONAL DE EMPRESAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DA ALTA MOGIANA

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nas variáveis ambientais e a crescente entrada de grandes empresas mundiais no mercado brasileiro traz conseqüências à forma com que as empresas planejam suas estratégias.

Henderson (1989) relaciona a competição das empresas com o Darwinismo, em que a estratégia passa a ser uma condição para a sobrevivência e requer uma compreensão da complexa trama da competição natural.

O associativismo de pequenas empresas parece ser uma adaptação das estratégias dos varejistas com objetivo de enfrentar um cenário de concorrência agressiva e desigual. O fenômeno do agrupamento de empresas de pequeno porte, motivado por diferentes dinâmicas dos mercados dessas empresas, merece observações da academia.

Uma dessas dinâmicas é a imposição competitiva da nova concorrência de grande porte que tende a solapar a sobrevivência dos pequenos a partir do momento em que se instala no mesmo espaço geográfico (bairro, cidade ou região).

A hipótese é que o agrupamento de pequenos varejistas proporciona redução de custos de comunicação com o mercado, redução despesas administrativas, benefícios conjuntos de treinamento de empresários e funcionários, além, principalmente, de favorece o poder de negociação junto a fornecedores. A reconfiguração do poder de barganha junto a fornecedores é, segundo Porter (1980), uma das cinco forças principais de competição dentro de um setor.

Pretende-se investigar aqui a hipótese acima através do caso da Associação de Comerciantes de Material para Construção da Alta Mogiana, AREMAC-AM . Para isso são definidos os objetivos a seguir.

1 - Objetivos

Como objetivo principal:

Apresentar o caso da AREMAC-AM, Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da região da Alta Mogiana na micro região de Ribeirão Preto-SP. Verificar

com o estudo do caso se o agrupamento proporciona vantagens competitivas para essas empresas. Decorrente da investigação pretende-se levantar as potenciais variáveis que parecem influir como determinantes para a criação do agrupamento. Essas variáveis servirão para trabalhos de maior fôlego como uma dissertação de mestrado.

Como objetivos secundários:

- a) Apresentar conceitos relacionados ao fenômeno reconhecido como de agrupamentos de pequenas empresas tais como *clusters*, *redes de cooperação*, *consórcios*, e *associativismo*;
 - b) Apresentar metodologias empregadas à existência do associativismo entre empresas;
- Como suporte teórico o trabalho recorre às seções com os temas *particularidades gerenciais de pequenas e médias empresas e estratégia empresarial*.

2 – Metodologia

Em Bryman (1989) o autor defende a atividade científica como uma abordagem sistemática para investigação, coleta de dados e análise detalhada. Campomar (1991) identifica que o conhecimento científico acaba por referendar ou não um conhecimento empírico, e que necessariamente deve ser passível de reprodução para que nas mesmas circunstâncias represente o mesmo resultado.

A abordagem qualitativa não abdica de dados numéricos necessariamente mas dá maior ênfase na percepção dos indivíduos (pesquisador e/ou pesquisado), identificando símbolos que traduzem a observação. Segundo Bryman (1989) a pesquisa qualitativa privilegia que os dados devam ser colhidos diretamente no ambiente natural, aumenta a importância das habilidades do pesquisador, permite a consulta a várias fontes de dados, aumenta também a importância da percepção do indivíduo pesquisado e aproxima o pesquisador do fenômeno.

Ainda segundo Campomar (1991), Bryman (1989) e Yin (1984) autores defendem que a abordagem qualitativa seria mais adequada a estudos que envolvem comportamento de pessoas mas isso é contestado por Bryman (1989) que considera um equívoco diferenciar as abordagens apenas pelo uso ou não de quantificação de dados. Há pesquisas quantitativas que se utilizam material qualitativo e pesquisas qualitativas que recorrem a processos de contagem com tratamentos estatísticos.

As críticas decorrentes à abordagem qualitativa são o grau de subjetividade no fato das pessoas serem fontes diretas da coleta de dados, a subjetividade também do pesquisador em interpretar esses dados e a existência de poucas regras para análise.

O quadro abaixo sintetiza e compara os principais métodos de pesquisa, abordagens e técnicas para coletar dados correspondentes.

QUADRO 01

Método de Pesquisa	Abordagem	Técnica para coletar dados
Experimental	Quantitativa	Experimentos/outras técnicas
Survey (levantamento)	Quantitativa	Questionários/entrevistas estruturadas
Pesquisa qualitativa	Qualitativa	Observação do participante/entrevista semi ou não estruturada
Estudo de Caso	Qualitativa	Qualquer técnica
Pesquisa Ação /Intervenção	Qualitativa	Qualquer técnica

Fonte: Adaptado de Bryman (1989)

O Estudo de Caso, que é utilizado para fases exploratórias de pesquisa quantitativas também, permite estabelecer ligações teóricas entre duas ou mais correntes científicas, contribui para o aprofundamento de temas ainda pouco explorados e permite generalizações analíticas sobre o fenômeno observado. A visão de Yin (1984) sobre esse método defende que ocorra a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que os limites entre o objeto de estudo e esse contexto não conseguem ser claramente determinadas. Bryman (1989) abre a possibilidade de que o Estudo de Caso possa ser feito com mais de um caso para que a generalização seja enriquecida e permita-se uma análise comparativa.

O problema que motivou a construção do artigo é: quais são as causas determinantes do associativismo do varejo de material para construção no caso da AREMAC-AM.?

3 - O Associativismo

3.1 - Conceitos

O conceito de associativismo está amplamente relacionado com os conceitos de cluster, consórcio e redes de cooperação, esta última merecendo especial atenção.

Associativismo pode ser definido com uma forma de cooperativismo, onde a sociedade se organiza através de ajuda mútua para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia-a-dia, em Bancoob (2002). Entre as motivações que levam as empresas ao associativismo encontra-se: solução de problemas comuns, impossibilidade de produção individual, afinidade entre os participantes, busca de sinergia, divisão de custos, necessidades sociais, busca de independência e convergência de interesses.

A Lei que regulamenta as sociedades cooperativas no Brasil é a de nº 5764, de 1971, que define, em seu artigo 3º, as cooperativas como resultantes de "contrato entre pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica comum, sem objetivo de lucro". Ela foi ratificada pela Constituição de 1988, que determinou no parágrafo segundo do artigo 174 que "a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo"

Segundo essa lei, as pessoas de uma sociedade cooperativista se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. A única diferença significativa entre o associativismo e o cooperativismo não reside na conceituação, mas na maneira pela qual as associações e cooperativas são estruturadas do ponto de vista legal, porém, esta abordagem não constitui o intuito principal deste artigo podendo-se tomar os objetivos, finalidades e o propósito de existência de ambas –cooperativas e associações – para se estruturar este artigo.

O termo cluster é reconhecido como agrupamento ou aglomeração de empresas localizada em mesma região ou localidade que desenvolvem atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum que pode ser, por exemplo, a mesma dotação de recursos naturais, da capacidade de operação/produção, do acesso à tecnologia e da afinidade setorial de seus produtos. A interação e a sinergia proporcionam vantagens competitivas ou “economias externas de aglomeração” em relação à atuação isolada de cada empresa, Barboza (1998).

Aplicado mais diretamente a fenômenos de aglomeração de empresas industriais o conceito de cluster reconhece como vantagens competitivas os desdobramentos a montante e a jusante da cadeia produtiva a que pertence, implicando articulação com fornecedores e cadeias de distribuição dos produtos acabados. Isso garante uma compensação para os problemas de escala que enfrentam as pequenas empresas industriais. No cluster há possibilidade de reconhecer dois tipos de agrupamentos de empresas:

Um agrupamento promovido mais pela concentração geográfica, que faz com que as mesmas obtenham diretamente, mesmo sem articulação e sinergia, economias externas derivadas de menores custos de transporte de matéria prima e de produto acabado, por exemplo;

Um agrupamento que leva à existência de relações de complementaridade mais freqüentes e com efetiva articulação e sinergia entre as empresas o grupo poderá, através de ações coordenadas, autodeterminar estratégias e ações para expansão de suas atividades através da difusão de informações, compras coletivas junto a fornecedores, compartilhamento de estruturas que possam a executar para o conjunto das empresas atividades como programas de qualidade, desenvolver e facilitar acesso a tecnologia, qualificação de recursos humanos, atividades de comercialização dos produtos como distribuição, campanhas promocionais, etc.

Algumas das relações descritas estão mostradas no quadro abaixo.

QUADRO 02

AGRUPAMENTOS	X	AGRUPAMENTOS AVANÇADOS
Agrupamento (<i>cluster</i>)		Agrupamento (<i>cluster</i>) avançado
Característica		
aglomeração de empresas com determinado grau de articulação e que apresentam afinidade setorial ou temática		aglomeração de empresas industriais e de serviços com alto grau de integração e com cadeia produtiva adensada e verticalizada (bens de capital, serviços produtivos etc.)
Morfologia		
em forma de rede ou radial		em forma de rede ou radial
Eficiência Coletiva Baseada em		
vantagem competitiva estática (escala de comercialização de insumos, transporte de produtos etc.)		vantagens competitivas dinâmicas (inovação tecnológica de produto e processo)
Confiança		
fundamentada na tradição e pouco exercitada		consolidada e exercitada cotidianamente nas transações locais e até internacionais
Interatividade		
pouco freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação		freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação

Fonte: Extraído de Barboza (1998 p.12).

Outro conceito relacionado ao agrupamento de pequenas e médias empresas são as redes de cooperação. Segundo Casaroto e Pires (1999) são reconhecidos dois principais tipos de rede que podem envolver pequenas empresas.

A rede *topdown*, na qual a empresa torna-se uma fornecedora ou sub-fornecedora de uma empresa mãe, na maioria dos casos de grande porte. Mas também é caracterizada pelo conjunto de empresas clientes de uma empresa mãe, atuando como intermediárias e pontos de varejo nas cadeias de distribuição do produto da empresa-mãe. Em ambos os casos caracteriza-se pelo alto grau de dependência das pequenas empresas pelas estratégias da empresa mãe, atuando com pouca ou nenhuma flexibilidade no cumprimento de contratos, sem exercer influência quanto ao comportamento do conjunto de pequenas empresas na mesma condição.

O segundo tipo é denominado consórcio ou rede flexível de pequenas empresas. As empresas unem-se por um consórcio, que pode ser formalizado ou não entre os participantes, com objetivos e benefícios comuns. Segue-se a apresentação de algumas dessas ações: difusão de informações periódicas; obter atração de investimentos externos; realização de pesquisas de mercado; campanhas promocionais de marketing; participação e visitação em feiras de negócios; consultorias; diminuição de custos e despesas fixas, aumento do poder de compra junto a fornecedores; acesso compartilhado a tecnologia; acesso a crédito; benefícios de logística compartilhada; desenvolvimento de produto compartilhado; busca de certificação para qualidade e ações de comércio exterior.

O consórcio pode ser considerado um *bureau* de serviços aos seus associados com flexibilidade de adaptação aos cenários de mercado apresentado a seus participantes, é uma estrutura que pode absorver várias atribuições, promovendo ganhos de escala e eficácia para seus participantes. A classificação dos consórcios dá-se em três grupos: Setorial – formado por empresas concorrentes e complementares (fornecedores dentro da mesma cadeia de valor por exemplo) de um mesmo segmento ou setor de negócios; Territorial – agrega empresas de todos os setores e atividades de uma mesma região geográfica e ocupa-se principalmente em promover o produto e as competências das empresas dessa região através de comunicação; Específico – agrupamento motivado para busca de objetivos específicos como por exemplo a participação em comércio exterior ou busca de tecnologia;

A existência dos consórcios é correlacionada a capacidade de integração entre as empresas participantes, ao estágio do ciclo de vida do negócio em que as empresas se encontram individualmente e à própria capacidade individual de competir em seus mercados.

Outro vetor relevante para a existência dos consórcios são as ações coordenadas entre os atores do mesmo local de origem das empresas: poder público, associações e sindicatos patronais, centros de informação e tecnologia como universidades e instituições pertencentes ao sistema “S” ou análogas. Porque além de representar nova estratégia de mercado das empresas participantes o agrupamento no formato de consórcio é reconhecido também como alternativa para o desenvolvimento local de uma micro região.

De fato, o dinamismo comercial e a cooperação empresarial desenvolvem-se majoritariamente em esferas de associados, já que aí se estreitam ligações, partilham conhecimentos e experiências, e expressam idéias e ideais.

As associações empresariais são associações sem fins lucrativos, que representam e defendem os interesses de um determinado grupo de empresários ou de uma determinada atividade empresarial.

Decorre então que o associativismo objetiva essencialmente promover as atividades econômicas de uma região, bem como os interesses dos empresários, cooperando ativamente com entidades públicas e privadas. O associativismo fomenta a interação entre os diferentes setores econômicos, ao mesmo tempo em que se assumem como entidades interventoras no desenvolvimento empresarial, regional e nacional .

Nos anexos desse trabalho encontram-se notícias recentes sobre o fenômeno em exemplos brasileiros.

3.2 - A Estratégia Empresarial

A estratégia competitiva, segundo Bower *et alii* (1991), é um padrão de decisões que determina, molda e revela os objetivos e propósitos, produz as principais políticas e planos para atingir estes objetivos e define o negócio que a empresa tem intenção de estar. O autor diz ainda que o padrão escolhido nestas decisões servirá para a empresa alocar seus recursos e produzira uma imagem para ela. Alguns aspectos destes padrões de decisão farão com que a empresa tenha determinada escolha em relação a alguns pontos tais como o compromisso com a qualidade, a alta tecnologia, boas relações trabalhistas, entre outros.

Henderson (1989) relaciona a competição das empresas com o Darwinismo. Para ele a estratégia competitiva sempre existiu, os primeiros organismos vivos lutavam para crescer e se reproduzir. Com a abundância de alimentos todos tinham prosperidade, com a falta, muitos morriam. Estes organismos foram evoluindo e ganhando complexidade. Na adaptação ao longo de milhões de anos apenas os mais fortes sobreviviam, enquanto os fracos eram extintos. Para o autor, a única diferença entre a evolução natural e a dos negócios é que nesta última utiliza-se a criatividade, imaginação e lógica. A estratégia, portanto, passa a ser uma condição para a sobrevivência e requer uma compreensão da complexa trama da competição natural.

Wright *et alii* (2000) comenta que a administração estratégica é formada sobre várias estruturas teóricas. A primeira teoria é a da evolução ou revolução. O Darwinismo, citado anteriormente, enquadra-se na teoria da evolução descrevendo as mudanças organizacionais de forma gradual, seguindo e adaptando-se ao ambiente. Em relação à forma revolucionária, Schumpeter é citado por Wright *et alii* (2000), segundo ele a mudança ambiental não é gradual, ocorrendo de maneira revolucionária e abrupta, sendo que as empresas permanecem de forma inalterada durante muito tempo e são destruídas pela alteração ambiental.

A segunda teoria é a da organização industrial, que enfatiza a influência do ambiente setorial sobre a empresa, pregando que a empresa deve adaptar-se às forças particulares do seu setor para sobreviver e prosperar, sendo que seu desempenho financeiro é determinado pelo setor que ela compete. Essa teoria é semelhante à descrita por Porter (1980), que cita a influência das forças do setor sobre a rentabilidade da empresa.

A terceira estrutura teórica é a teoria econômica de Chamberlin, que apresenta idéias de diferenciação entre empresas, citando que ela pode existir por determinado tempo por causa de proteções legais como marcas registrada ou patentes ou devido as estratégias, competências e recursos únicos.

A quarta teoria é a da contingência que está ligada à premissa de que a quantidade de recursos financeiros está associados a empresas que se ajustam mais ao ambiente.

Finalmente, a teoria baseada em recursos que descreve que os elementos do ambiente são muito importantes, porém os recursos tangíveis e intangíveis são os fatores principais para sustentação de vantagem competitiva para a empresa.

Durante a primeira metade do século XX o conceito de estratégia estava intimamente ligado à teoria microeconômica, o sucesso no mercado dependia inteiramente do preço do produto ou serviço. Se o preço fosse baixo vender-se-ia mais, portanto a lógica da estratégia

era produzir muito para alcançar determinada escala e preço. Com o passar dos anos, houve mudanças fundamentais no gosto e nas necessidades do consumidor, que passou a exigir diversificação de produtos e ainda mais, as empresas perceberam que estes consumidores eram bastante influenciados pela imagem do produto. Em pouco tempo expandiram-se os tipos de estratégias para conquistar mercado. É disso que trata a estratégia competitiva.

A estratégia competitiva permite quatro possíveis escolhas das empresas: a estratégia de maximização da participação de mercado (custo), a estratégia de crescimento (na qual se garante o crescimento futuro), a estratégia de diferenciação de mercado (na qual a empresa utiliza uma imagem na mente dos consumidores para vender seus produtos), e a estratégia de diferenciação de produtos e serviços (que diferencia o desempenho do produto ou serviço da empresa em relação ao dos concorrentes).

Um outro enfoque para a definição de estratégia competitiva é dado por Ansoff (1977) em que descreve a estratégia baseada em alguns componentes do “elo comum”. O elo comum é uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros que permite a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração. O elo comum é dividido em quatro partes: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

O conjunto de produtos e mercados define a amplitude de busca de oportunidades em termos de mercado de atuação e produtos da empresa, o vetor de crescimento define direções a serem seguidas nesta busca (penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação), a vantagem competitiva define quais são as características de oportunidades mais atraentes (o que pode gerar uma vantagem competitiva). Por fim, a sinergia é a capacidade da empresa em tirar proveito de sua entrada em uma nova área de produto e mercado. Estas quatro partes, juntas, formam a estratégia de uma empresa.

Em nova abordagem para sua conceituação de estratégia, Ansoff (1990) a divide em estratégia de carteira e estratégia competitiva. A estratégia de carteira é formada por três dos quatro componentes citados na antiga teoria, o primeiro deles - amplitude da busca de oportunidades em termos de mercado de atuação e produtos da empresa - é substituído pela flexibilidade estratégica. A flexibilidade estratégica é dividida em duas partes: a primeira está relacionada à flexibilidade do alcance geográfico da empresa, das necessidades, e da tecnologia; dessa forma, se houver alguma mudança não terá tanto impacto na empresa. A

segunda parte da flexibilidade estratégica está relacionada à possibilidade de transferir recursos e competências facilmente para outras áreas estratégicas de negócio da empresa.

Para Mintzberg (1994) a estratégia pode ser definida de cinco maneiras distintas: estratégia como um plano, como um estratagema, como um padrão, como posição e como uma perspectiva. A estratégia é um plano quando é entendida como um curso de ação conscientemente intencionado, um conjunto de normas para lidar com determinada situação.

Nesta definição a estratégia tem duas características essenciais: elas são feitas no decorrer das ações em que elas são destinadas, são desenvolvidas propositadamente e conscientemente. A estratégia como um estratagema nada mais é que uma manobra para tentar superar os concorrentes. Porém se uma estratégia pode ser planejada, ela pode também ser realizada, a definição de plano não é suficiente se não houver a definição de padrão, o resultado do plano. O padrão é uma seqüência de atividades da empresa. Este padrão pode ter surgido intencionalmente ou não. A quarta definição é a de estratégia como uma posição, ou seja, a localização em que a empresa está em seu ambiente competitivo. É uma mistura entre empresa e meio ambiente, entre o contexto interno e externo: “Em termos ecológicos, a estratégia se torna um nicho, em termos econômicos, um lugar que gera renda, em termos gerenciais, formalmente, um domínio de produto-mercado, o lugar no ambiente em que os recursos estão concentrados”(Mintzberg, (1996).

Finalmente, a quinta definição de estratégia é a de uma perspectiva, não apenas a escolha de uma posição, mas uma maneira de perceber o mundo, não apenas de um executivo, mas de toda a organização através de suas intenções e ações. Segundo Mintzberg (1994): “Quando se fala de estratégia neste contexto, está-se entrando na realidade da mente coletiva – uma união de indivíduos por um comportamento ou pensamento comum. O maior desafio neste estudo da formação da estratégia se torna, portanto, como ler a mente coletiva...”.

Diversos fatores devem ser levados em conta durante na estratégia competitiva das empresas, as forças macro ambientais e setoriais devem ser monitoradas constantemente para geração de vantagens competitivas ou até mesmo sobrevivência. Aspectos relacionados à política, tecnologia, legislação, meio ambiente, economia, sociedade têm exigido adaptações constantes por parte das organizações. Dentro do setor industrial da empresa, várias forças competitivas limitam seu potencial de lucratividade: a concorrência, os novos produtos, os novos entrantes, o poder de barganha de fornecedores e o poder de barganha dos compradores. Todas essas forças têm impactado diretamente sua capacidade de sobrevivência ou crescimento, conforme Porter, (1980).

Segundo Kotler (1994), a empresa deve monitorar seis grandes ambientes (o qual ele denomina macro-ambiente), são eles: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural. No ambiente demográfico o autor cita aspectos relacionados à população, como sua taxa de crescimento ou sua distribuição etária; no ambiente econômico são importantes aspectos relacionados à distribuição de renda e poupança, por exemplo; no ambiente natural as empresas devem estar conscientes em relação a matérias-primas, energia, poluição e proteção ambiental; no ambiente tecnológico devem estar atentos a tendências de mudanças e inovações.

Wright et alii (2000) mencionam que os recentes avanços em computadores, robótica, laser, redes de satélites, fibras óticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais às empresas; no ambiente político estão incluídos no monitoramento os órgãos governamentais, leis e grupos que influenciam e limitam as organizações; no aspecto cultural, devem-se ater às crenças, valores e normas básicas. Ainda em Wrigth (2000:44) os autores mencionam que a cooperação entre pequenas empresas pode ser um fator que influencie na competição e sobrevivência das mesmas no mercado.

Um exemplo de exigência de adaptação da estratégia competitiva ocorreu no setor varejista de material de construção brasileiro, que tem aproximadamente 105 mil lojas e faturou R\$ 30,5 bilhões de reais em 2000, apresentando um crescimento médio de 8% de 1994 a 2000. Esse setor tem sofrido uma invasão de grandes lojas estrangeiras, em um espaço que até então era ocupado por redes familiares de pequeno e médio porte. Entre as novas concorrentes estão a *Leroy Merlin*, a *Castorama* e a *Saint Gobain*. Esse fato causou uma grande mudança no setor, as lojas tornaram-se cada vez maiores, o atendimento melhorou e a variedade de produtos aumentou. As empresas nacionais têm tido que acompanhar com muita atenção a essas mudanças para reagirem a elas e continuar sobrevivendo; o próximo grande desafio competitivo desse mercado é a possível entrada da *Home Depot*, líder mundial no setor que fatura aproximadamente R\$ 45,7 bilhões de dólares, por Onaga (2001).

3.3 - O Associativismo no varejo de materiais de construção: o caso AREMAC-AM

A AREMAC-AM, Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana, foi constituída em Agosto de 2001 inicialmente com 16 empresas de varejo de material de construção pertencentes à micro região de Riberão Preto-SP. O nome fantasia pelo qual ficou conhecida a rede é Construlider, que está em processo de registro junto ao INPI.

As empresas pertencem às cidades de Barrinha, Bebedouro, Jaboticabal, Orlândia, Sertãozinho, Viradouro, Ribeirão Preto, Pitangueiras e Terra Roxa.

O movimento para constituição da Associação iniciou-se em meados do ano 2000 por iniciativa de três dos lojistas hoje presentes no grupo. Esses empresários, sabedores de exemplos de outros grupos dentro do mesmo setor, motivaram-se a disseminar temas e conceitos preliminares a empresários próximos.

Esse movimento foi iniciado dentro de outra Associação do segmento já existente em Ribeirão Preto, porém com o amadurecimento da idéia os primeiros empresários buscaram auxílio de entidades como a ACIRP - Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto e do SEBRAE-SP de Ribeirão Preto.

O SEBRAE-SP passou a desenvolver então sua metodologia de acompanhamento de ações associativistas apresentada abaixo.

-Sensibilização do grupo de empresas para potenciais benefícios da cooperação e associativismo entre empresas de pequeno porte de um mesmo setor;

-Verificação, através de questionários, entrevistas e consultorias da situação individual de cada empresa com relação aos estágios de maturidade gerencial, saúde financeira, participação de mercado, comportamento de compra, percepção de trabalho em grupo, expectativas para o associativismo, etc.

Obtido um grupo potencial é ofertado pelo SEBRAE-SP um acompanhamento de dez sessões entre consultoria coletivas, palestras e reuniões de planejamento objetivando fazer com que o grupo evolua de maneira uniforme para os ideais do associativismo concomitante ao desenvolvimento de estratégias de mercado e ações que diminuam diferenças discrepantes das empresas para uma posterior ação corporativa do grupo no mercado;

Ao fim das dez sessões o grupo deve optar ou não pela constituição jurídica de uma entidade que represente o grupo Deve também ter a definição de objetivos e metas. Esses mostram-se diferentes de acordo o setor de negócios envolvido e com as necessidades de nivelamento entre as empresas e de acordo com motivações individuais apresentadas.

Da observação do próprio SEBRAE-SP nesse momento os objetivos mais freqüentes que passam a ser alcançados são: adoção de estrutura para secretariamento, comunicação interna e atribuições executivas; formação de centrais de compras de matérias primas, insumos e mercadorias de revenda; formação de centrais de negociação para exercerem esse processo junto a fornecedores; práticas compartilhadas de comunicação de mercado; práticas compartilhadas de estruturas logísticas de armazenagem e transportes; práticas compartilhadas

de investimentos em qualificação de recursos humanos, capacitação empresarial e consultoria; práticas compartilhadas de redução de outros custos comuns inerentes ao setor em que atuam.

A seguir há breve descrição das principais etapas percorridas para consolidação da AREMAC-AM.

Durante o 1o Semestre de 2001 três empresários do grupo passam a disseminar a idéia de associativismo para outros empresários do setor, conhecidos e próximos por um relacionamento anterior. Nesse mesmo período os empresários buscaram auxílio do SEBRAE-SP e da Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto para assessoria no processo de associativismo.

Com os primeiros movimentos de aglutinação iniciados em Maio de 2001 o grupo opta, mesmo antes de sua formalização, pela contratação de um gestor de negócios que passa a exercer várias atribuições executivas para o grupo. Relevante mencionar que o perfil profissional objetivado pelo grupo incluía como requisito necessário a experiência anterior como comprador da indústria de construção civil. Em Julho ocorreu a realização de um primeiro evento aberto, organizado e promovido pelo grupo para sensibilizar novos empresários para a iniciativa na Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto.

Após algumas reuniões e consultorias para definição dos modelos jurídicos adotados ocorreu no mês de Agosto de 2001 a assembléia de constituição da AREMAC-AM, com adesão de 16 empresas da micro região de Ribeirão Preto.

Logo após sua constituição o grupo adotou o nome fantasia Construede para registro de marca. Realizadas pesquisas iniciais verificou-se que o nome já pertencia a outro grupo de empresas do mesmo segmento do Rio de Janeiro o que levou ao descarte dessa proposta em Outubro de 2001.

No aspecto de gestão, também após sua constituição legal a AREMAC-AM passou a ocupar, através de aluguel, uma sala da ACIRP, na qual foi sediado seu gestor para as finalidades jurídicas, administrativas e mercadológicas.

Após sua constituição e durante o 2o Semestre de 2001 o grupo instituiu para os associados através de estatutos e regimento interno reuniões periódicas para escolha e registro da marca fantasia Construlíder, elaboração de um sistema para viabilizar uma central de negociação com fornecedores, elaboração das primeiras peças de divulgação conjunta, etc.

No mês de Setembro ocorreu o primeiro evento de apresentação da Construlíder para fornecedores e tiveram início as operações da sua central de negociação. No mesmo mês também foi realizado um evento de apresentação da rede para funcionários e familiares.

Em Outubro foi firmada parceria com empresa financeira para oferta de crédito ao consumidor nas compras efetuadas nas lojas. No mesmo mês, em virtude da duplicidade da marca no mercado, passa-se a atuar com o nome de Construlider e iniciou-se o processo de seu registro junto ao INPI. No mês de Dezembro ocorre o início das campanhas de comunicação compartilhada através da produção e distribuição de tablóides.

Em Janeiro de 2002 foi promovido evento para os lojistas, na cidade de Sertãozinho, sobre como operacionalizar a parceria com a empresa financeira, sede de três das empresas pertencentes ao grupo.

No mês de Maio de 2002 ocorre a primeira avaliação com fornecedores da rede sobre o sistema de central de negociação e relacionamento com os lojistas. No mesmo mês ocorre a primeira capacitação para empresários e funcionários sobre custos e formação de preço, através de curso do SEBRAE-SP. A participação no curso estimula a diretoria e o gestor do grupo à participarem de uma série de consultorias de Marketing também ofertadas pelo SEBRAE-SP.

Finalmente no mês de Junho ocorre o evento de apresentação da AREMAC-AM para adesão de novos lojistas ao grupo, no qual obteve-se a adesão de sete novos empresários.

Além disso foram realizados mais dois cursos na área de qualidade de atendimento para funcionários em empresários, dos quais participaram 57 pessoas entre funcionários e empresários.

Com a formação atual a composição de empresas da rede apresenta o perfil de serem lojas com faturamento enquadrado na faixa de R\$ 8000,00 a R\$ 15000,00/mês, com uma área de vendas média por loja em 150m² e com diversificação do *mix* de produtos abrangendo as sete principais categorias ofertadas pelo varejo do setor em 70% das lojas: básico, hidráulico, elétrico, acabamento, tintas/acessórios, ferragens/metais/ferramentas e esquadrias/madeiras.

Resultados da AREMAC-AM

Apesar de pouco mais de um ano do início formal da constituição da AREMAC-AM alguns resultados mostram-se favoráveis à formação da rede.

Considerando o aspecto do *mix* de produtos o grupo obtém descontos junto a fornecedores em alguns dos itens pertencentes às seguintes categorias: material básico (2 a 5%), hidráulico (até 5%), acabamento (até 5%), tintas/acessórios (até 15%), e ferragens/metais/ferramentas (até 15%).

Foram realizadas no período cinco campanhas promocionais com o uso de tablóides impressos e propaganda em TV, simultânea. Nas quatro primeiras campanhas foram

impressos e distribuídos em média 10000 impressos. Na última delas dobrou-se a quantidade. O custo dos tablóides da última campanha foi de R\$ 6.500,00 (arte, impressão e distribuição) e o custo da veiculação em TV (3 meses, 80 minutos/mês) foi de R\$ 4.500,00.

As campanhas têm enfatizado descontos promocionais em itens sobre os quais a rede auferiu vantagens nas negociações com fornecedores. O grupo não tem controle exato sobre o impacto das vendas na campanha mas considerados os custos envolvidos e a dimensão da comunicação e, confrontando com a capacidade individual da empresa realizar sozinha essa comunicação, verifica-se vantagem para a iniciativa. Mais um fato reforça a vantagem: todos os custos dessa comunicação não são pagos pelo associado da rede e sim pelos fornecedores da AREMAC-AM como forma de parceria.

Quanto a resultados específicos nas lojas cabe citar a pintura e padronização visual de todas as fachadas com o padrão definido pela rede.

No aspecto de investimento em recursos humanos o grupo nesse período organizou-se para participar de quatro cursos, sendo o primeiro para empresários, sobre precificação, e três sobre atendimento ao cliente, para funcionários. Três dos cursos foram realizados em custos menores do que as empresas pagariam isoladamente.

A parceria com a empresa financeira é mais um diferencial conquistado com importantes impactos: diminuição do risco de inadimplência pelo logista e ampliação das facilidades de compra concedidas aos clientes. Esse convênio está pautado em uma reciprocidade progressiva: quanto maior o uso dos clientes desse mecanismos maiores os benefícios da empresa financeira às empresas da rede no que tange a taxas de serviços sobre os valores negociados.

CONCLUSÕES

O agrupamento de empresas foi apresentado como uma forma de reação aos movimentos mais agressivos de grandes empresas concorrentes diretas dentro de um setor.

Como reflexão cabe considerar que além da concorrência direta disputada entre “pequenas e grandes empresas” o agrupamento fortalece o relacionamento no elo a montante de sua cadeia, ou seja, com fornecedores. Através principalmente do aumento do poder de negociação pelo volume perante ao fornecedor outros benefícios podem ser observados desse relacionamento. Apesar da perda inicial de poder de negociação individual anterior o

fornecedor pode visualizar a oportunidade de ter sua marca representada com mais profissionalismo na busca de satisfação do consumidor final. Isso fica evidente nos exemplos de subsídios obtidos pelo grupo nas ações de comunicação com o mercado. A promessa é que a rede sendo fortalecida a perda inicial de poder de negociação reverta-se na prosperidade e crescimento do ponto de venda.

Deve-se lembrar também que todas as empresas do caso enquadram-se na categoria de micro ou empresas de pequeno porte. A empresa de pequeno porte tem características gerenciais que podem se transformar em vantagens competitivas, ainda mais se aproveitadas com sinergia e parceria dentro de um grupo: agilidade para tomar decisões, facilidade de contato com quem decide, estrutura de custos enxuta, etc., além de poder ocupar nichos específicos não atendidos pela concorrência de grande porte em virtude de regras pré-estabelecidas que condicionam os clientes ao seu sistema de oferta.

A articulação do pequeno varejo de material de construção mostrada nesse caso traz consigo também a facilidade que a sinergia proporciona a um grupo para ser assistido por entidades de apoio gerencial como a Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto e o SEBRAE-SP. Com essas entidades foi possível ao grupo dispor de local subsidiado para sede, infra-estrutura de reuniões e eventos, acesso a orientações nas áreas jurídicas, custos e de marketing através de cursos e consultorias, etc. Isso reforça o argumento de que o agrupamento facilita o acesso a tecnologias para emprego no negócio.

Pelas características jurídicas da AREMAC –AM observa-se a garantia de mecanismos de divisão efetiva de poder, valorização da participação nos processos decisórios, valorização dos compromissos assumidos em nome da rede, busca de credibilidade junto a fornecedores, zelo com os interesses da entidade através dos critérios para entrada no grupo e preservação da transparência de ações entre associados. Essas garantias conferem ao grupo um dos elementos principais para os resultados alcançados: interesses coletivos concorrendo para a prosperidade de interesses individuais. Um indicador favorável ao perfil empreendedor do grupo foi observado com a adoção do gestor de negócios, com perfil pré-definido, mesmo antes da formalização da AREMAC-AM.

Atualmente fazem parte da AREMAC-AM/Rede Construlider 30 empresas da micro região de Ribeirão Preto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor, *Estratégia Empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____, *A Nova Estratégia Empresarial*, São Paulo, Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor, MC DONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993. 590p.

BARBOZA, L. C. *Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local*. Rio de Janeiro: CNI - Confederação Nacional da Indústria. 1998. 37p.

BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMASCO, Cláudia. Jogo Coletivo. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*. São Paulo, v. 15, n. 172, p. 56-71, 01 mai 2003.

BORTOLI, A.N. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. FEA-USP, São Paulo. 1980. 140p.

BONOMA, Thomas V. *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process*. *Journal of Marketing Research*, v XXII, May, 1985.

BOWER, J. *Business Policy: Text and Cases*. Boston: Irwin, 1991.

BRYMAN, A. *Research Method and Organization Studies*. London: Unwin Hyman, 1989.

CAMPOMAR, Marcos C. *Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração*. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, no 3, p. 95-97, julho-setembro 1991.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L.H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1999. 148p.

CAVALCANTI, Marly (org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERTO, S.C., PETER, J.P. *Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993. 468p.

CRAIG, James, GRANT, Robert. *Gerenciamento Estratégico*. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

ECO, U. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1985.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 2 ed. São Paulo: Atlas, ?.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D.N. *Total Quality Management in SMEs*. Bradford Reino Unido: Omega, Institutional Journal Management Science, vol. 24, no 01, p. 83-106, 1996.

GOODE, W.J. & HATT, P.K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3^a ed, São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GRABAITH, J.K. *A Era da Incerteza*. São Paulo: Pioneira, 1982.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HENDERSON, B. D. *The origin of strategy*. Harvard Business Review, 67(6): 139 - 143. 1989.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.V. *Metodologia Científica*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. A. *Estudo de Caso*. Disponível em:
http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.asp .

MATOS, Teresinha. Distritais ampliam Projeto Empreender. *Diário do Comércio*. São Paulo, 02 Abr, 2003.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. *The Strategy Process. Concepts, contexts and cases*. Boston: Irwin, 1994.

_____. *O processo de estratégia*, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas, BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. *Gestão estratégica: a arte de vencer desafios*. São Paulo: Makron Books, 1998.

MOREIRA, Célia. Lojistas da construção ganham desconto. *Diário do Comércio*. São Paulo, 17 fev, 2003.

_____. Centrais de Compras crescem 50% ao ano. *Diário do Comércio*. São Paulo, 22 Abr, 2003.

NEVES, J. L. V. *Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades*. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem.1996.

NEVES, Regina. Associativismo mantém rentabilidade de pizzaria. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 Julh 2003.

NOGUEIRA, Daniela. 200 Fabricantes de moda infantil se unem. *Diário do Comércio e Indústria*. São Paulo, 03 de Julh 2003.

ONAGA, M. *Síndrome de Pão de Açúcar*. São Paulo, Revista Exame. 17: 70-72, ago.2001.

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring*, São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

_____, *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

RESNIK, P. *A Bíblia da Pequena Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1990.

ROBERT, Michel. *Estratégia*. São Paulo: Editora, 1998.

SALOMON, Décio Vieira. *A maravilhosa incerteza. Pensar, pesquisar e criar*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SP E FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS *Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPEs) versus Grandes Empresas (MGEs) no Estado de São Paulo*. São Paulo: Pesquisas Econômicas, SEBRAE-SP, 1998.

SHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SMITH, A. *A Riqueza das Nações - Coleção Os Economistas*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SHELDON, D. *Recognizing failure factors helps small-business turnrounds*. Autumn: National Productivity Review, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000. 193p.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, ?. ?.

VALENTE, Heloísa. Associativismo garante melhor preço. *Diário do Comércio e Indústria*, São Paulo, 22 Julh 2003.

YIN, Robert K. *The Case Study Crisis – Some Answers*. Administrative Science Quarterly, Vol 26. March 1981.

_____. *Case Study Research – Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc., 1989.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. PARNELL, John. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000, 433p.

ANEXO - NOTÍCIAS RECENTES SOBRE ASSOCIATIVISMO NO BRASIL

Apresentam-se nessa seção notícias recentes sobre associativismo no Brasil envolvendo exemplos de vários segmentos.

“Vinte lojas de material de construção, das zonas Norte e Leste da capital, uniram-se para formar a Rede Casa Nova , através da qual já conseguem descontos de até 40% nos produtos comprados diretamente de 40 grandes fornecedores. "Nossa expectativa é um crescimento de 10% neste ano." A informação é do presidente da Rede Casa Nova, Victor Fernando Granjeia, proprietário da Loja de Materiais para Construção Colorado, na Vila Sabrina. As lojas são de porte pequeno a médio, com faturamento mensal de R\$ 60 mil a R\$ 400 mil, "o que dá, na média, uma receita de R\$ 120 mil". Ele diz que, embora a rede tenha começado com vinte lojas, já existem mais 25, à espera para entrar na associação. "Fecharemos o ano com 45 estabelecimentos e o processo de ingresso será de duas lojas por mês." O perfil econômico da clientela é das classes A, B e C.

Segundo a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção , existem na Grande São Paulo 2.500 lojas; 54% são pequenas, com lojas de até 100 metros quadrados, 10 funcionários e cinco mil itens de produtos; 34% são médias, com área de 100

metros quadrados a 9 mil metros quadrados, de 11 a 100 funcionários e de 5 mil a 14,5 mil itens de produtos; 12% são de grande porte, com área de 9 mil metros quadrados a 14,5 metros quadrados, 500 a 100 funcionários. Em 2002, o setor apresentou crescimento de 3,5% e, no Brasil, as 105 mil lojas tiveram faturamento de R\$ 33,2 bilhões. Ao contrário de outras redes de compras, onde os lojistas começam o trabalho da estaca zero, apesar de terem formalizado sua união no início deste ano, os integrantes da Casa Nova já sabem muito bem o que querem.

"A uniformidade das lojas no seu visual, atendimento de excelência, logo de identificação são pontos fundamentais", diz Victor, "mas o importante mesmo é que resolvemos batalhar pela nossa sobrevivência, depois de dormirmos, por mais de dez anos, enquanto assistimos ao crescimento dos home centers de material de construção". Por terem adquirido experiência no poder de fogo de uma rede de compras, a Casa Nova partiu logo para a negociação com os maiores fornecedores. "Temos os mesmos fabricantes que atendem aos home centers. As negociações são bem objetivas, quanto teremos de descontos em tal produto, numa compra em bloco. Se sentimos que não obtemos resultado, dizemos que iremos comprar de atacadistas. O tom da conversa muda e conseguimos os descontos", afirma Victor.

Ele diz que outra forma de negociação com bons resultados é o "bolsão de mercadorias". Ele explica que existem produtos que as lojas devem ter, mas nem sempre representam muito nas vendas. "É o caso das lâmpadas: não podemos fazer pedido de mil peças e obter um desconto expressivo, mas se negociamos a compra de 50 mil, ganhamos a atenção do fornecedor."

Victor Fernando Granjeira diz ser necessário ao lojista que opta por uma rede de compras um excelente conhecimento do mercado. "Temos de saber o que negociaremos e qual 'gordura' os fornecedores vão querer jogar para cima da gente." Ele ressalta que a rede optou por formar parcerias com os fabricantes, "assim temos fidelização ao fornecedor" e a contrapartida é os lojistas "saberem de cor e salteado qual marca que devem sugerir ao consumidor".

Ele diz que os lojistas devem passar por treinamentos contínuos, "para estarem informados sobre a realidade que os cerca e também do que acontece no mundo", e coloca como estratégia o atendimento de excelência a qualquer consumidor. "Não importa se ele é executivo ou pessoa simples que calce sandália de borracha nos pés." Carlos Roberto Romeu, consultor do Sebrae-SP, que assessora a Rede Casa Nova, diz já

existirem 12 redes de materiais de construção no Estado de São Paulo. Ele conta que, em anos anteriores, a entidade assessorava a criação de uma rede ao ano, "mas em 2002 a idéia deslanchou e montamos três novas centrais de compras; este número deve aumentar em 2003."

O consultor explica que as redes de maior sucesso são justamente as que pertencem a setores onde existe uma concorrência mais acirrada no mercado. "A negociação de preços se torna um fator indispensável para sua sobrevivência." Romeu afirma que, após treinamento, os empresários percebem que devem investir na ampliação das lojas e na modernização dos pontos-de-venda. "Os descontos médios de rede consegue raramente ficam abaixo de 15% a 20%."

O MODELO É ITALIANO

Reginaldo Emmerich de Souza coordena as Redes Setoriais do Sebrae-SP desde 1998. Ele diz que o modelo de inspiração para essa modalidade de associativismo foi a Itália, "onde esse sistema existe desde a década de 1970". Ele afirma que as redes de material de construção são as que têm mostrado melhores resultados, junto com as padarias. Segundo ele, a experiência de São Paulo já está sendo levada para outros estados. "Sou convidado para palestras e cursos o ano inteiro", conta. Recentemente, ao participar de um seminário, junto com empresário de uma rede de material de construção, Emmerich teve uma grata surpresa. "O empresário declarou que o seu faturamento aumentara mais de 50%, em razão da rede."

O coordenador das Redes Setoriais informa que, neste ano, o Sebrae-SP estará orientando as centrais de compras para a informatização das lojas, "para que elas consigam um contato mais próximo, a qualquer instante". Ele acrescenta que, assim, os integrantes de uma mesma rede podem saber, em tempo real, quais produtos estão em oferta nos fornecedores e "um negócio pode ser fechado com maior agilidade". Emmerich afirma que, por intermédio das redes, o empresário descobre "ser muito mais fácil trocar experiências e pensar em conjunto do que imaginava" e acrescenta que todos descobrem "que o segredo não é a alma do negócio", mas sim "a troca de informações", afirma." por Moreira (2003).