



**O ASSOCIATIVISMO PARA O FORTALECIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA REDEMEC, NO MUNICÍPIO DE
ITABUNA-BAHIA**

GT – Economia Regional e Baiana

Yve Lawreen Cezar Alves¹
Carlos Henrique Leite Borges²

RESUMO

Essa pesquisa teve por objetivo investigar a contribuição do associativismo empresarial para o desempenho operacional e financeiro dos supermercados associados à REDEMEC - Associação de Mercados e Supermercados de Itabuna – Bahia, onde foi analisado o perfil dos empresários, as características das empresas e os benefícios alcançados. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e exploratória como forma de abordagem dos objetivos, e quanto aos procedimentos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários aos empresários dos 15 estabelecimentos vinculados à “Rede”. Os resultados permitiram verificar que ao trabalhar em conjunto os empresários conquistaram benefícios, como: aumento do faturamento, a redução dos custos operacionais, a redução de impostos, poder de compra, padronização e ampliação das lojas e maior competitividade para o enfrentamento do poder de mercado das grandes redes que atuam no município. Depreende-se que diante da forte atuação das médias e grandes redes de mercados e supermercados instaladas na cidade e em seu entorno, o modelo de rede associativa significou para seus membros uma alternativa segura, até o momento, de melhorias na gestão operacional e financeira que interferiu positivamente no desempenho destas empresas.

Palavras-chave: Associativismo; Rede de supermercados; Competitividade; Itabuna (BA).

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas varejistas do setor de mercados e supermercados são responsáveis, em grande parte, pela distribuição de alimentos às famílias brasileiras, resultado da urbanização, da migração de pessoas do campo para as cidades e aumento da renda *per capita* que permitiu ao indivíduo comprar em supermercados o que antes era algo caro em

¹ Graduada em Ciências Econômicas pela UESC, e-mail: yvesilva123@gmail.com.

² Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente; Professor do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Santa Cruz - DCEC/UESC; e-mail: chlborges@uesc.br.



comparação às feiras livres. O surgimento de novos supermercados traz para os indivíduos maior comodidade e maior variedade de produtos com preços acessíveis.

Dentre as grandes redes varejistas e atacadistas no Brasil, destacam-se o Carrefour, Macro, Atacadão, Walmart que estão constantemente abrindo lojas por todo o Brasil. Segundo a ABRAS³ (Associação Brasileira de Supermercados), o Atacadão S.A do grupo Carrefour, se tornou uma das maiores redes de comércio de uma única bandeira, sua receita é superior as das líderes no mercado, Carrefour e Extra. O Atacadão no ano de 2014 teve uma receita de R\$ 24,2 bilhões e um lucro líquido estimado em R\$ 750 milhões e em caixa R\$ 1,1 bilhão. A segunda maior rede de atacarejo⁴ é a Assaí sua receita líquida foi de R\$ 6,2 bilhões no ano de 2013, com uma expansão rápida no mercado. O Walmart vai investir em Minas Gerais R\$ 150 milhões, esse valor inclui a compra do terreno, máquinas e equipamentos entre outras despesas.

Segundo o IPEA (2014), o grupo Pão de Açúcar e o Carrefour são os dois maiores varejistas brasileiros, juntos eles possuem 2.476 lojas, suas vendas chegam a R\$ 65 bilhões, representando 43% da soma dos 150 maiores concorrentes do setor.

O contexto apresentado impõe barreiras que impedem o crescimento das micro e pequenas empresas do setor de supermercados pelo fato de muitas delas serem pequenas em relação aos grandes concorrentes. Partindo desse pressuposto, surge a ideia de associar-se para alcançar um espaço no mercado. A associação entre as empresas tem por finalidade fortalecer a cooperação para que os negócios se consolidem e tragam retornos positivos. Uma alternativa eficiente encontrada pelas empresas foi a criação de redes de empresas, o que possibilitou a redução de custos e obtenção de maiores recursos financeiros e operacionais.

Segundo Cardoso (2009, p. 6):

...é cada vez mais óbvia a conclusão de que as empresas que se mantiverem isoladas, agindo sozinhas, terão maiores dificuldades de enfrentar os concorrentes e se manterem competitivas. Isso é particularmente verdade para as MPEs, que acessam com mais dificuldades as linhas de crédito e apresentam carências nos campos gerenciais e tecnológicos.

Entende-se que as redes são formadas com o objetivo de reduzir os riscos e as incertezas oportunizando às empresas associadas compartilhar as compras, vendas, *know-how* e a troca de experiências entre os empresários. Assim, as pequenas e médias empresas ao se unirem formam uma interação entre fornecedores, prestadores de serviços complementares e

³As informações foram obtidas no site da abras, texto produzido por Adriana Matos em 24/04/2015.

⁴ O atacarejo é um formato de loja mista que vende diversos produtos alimentícios e utilidades domésticas no atacado e no varejo, para pessoas físicas ou jurídicas.



clientes, impulsionando o processo de aprendizagem gerencial e cultural entre os indivíduos, formando uma dependência, a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das mesmas, gerando um efeito sinérgico (ZAGO et al. 2007).

Uma rede associativa é classificada como “uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que tem por objetivo a defesa e promoção dos interesses de quem a criou. Podendo ser constituída por pessoa física ou jurídica” (SILVA; WICKERT, 2012, p. 5).

O desafio que se apresenta às MPE's do setor de mercados e supermercados é conseguir se firmar e sobreviver no longo prazo em meio a forte concorrência imposta pelas grandes redes. Contudo, ao buscar respostas percebe-se que trabalhando em grupos em forma de redes associativas, a empresa consegue permanecer no mercado. Um exemplo é a Rede de Mercados e Supermercados de Itabuna (Redemec) que enfrenta no município e em seu entorno a força de grandes lojas de mercados e supermercados que atuam no atacado e varejo e que já estão consolidadas na cidade, como: Macro, Atacadão (grupo Carrefour), Maxxi (grupo Walmart), Itão, Meira supermercados, Hiper Bom Preço e outros de médio porte que estão instalados em alguns bairros.

A Rede de Mercados e Supermercados de Itabuna enfrenta no seu dia-a dia, diversos problemas mercadológicos, mas com a união do grupo encontram-se hoje ligados a rede 15 estabelecimentos atuando formalmente desde 2006. Neste sentido, busca-se responder ao seguinte questionamento: em que medida o associativismo empresarial contribui para a competitividade e melhorias no desempenho operacional e financeiro das micro e pequenas empresas associadas à Rede de Mercados e Supermercados (Redemec) de Itabuna-Bahia?

O objetivo principal deste trabalho é avaliar, a partir da percepção dos empresários, a contribuição do associativismo para o desempenho operacional e financeiro das micro e pequenas empresas associadas à Rede de Mercados e Supermercados em Itabuna-Bahia. Especificamente busca-se verificar o perfil dos empresários que fazem parte da Redemec e, investigar os resultados operacionais e financeiros alcançados pelas micro e pequenas empresas após associarem-se à “Rede”.

A pesquisa busca evidenciar os benefícios que o associativismo proporciona ao segmento de redes varejistas de alimentos. Ao analisar os aspectos positivos, como os benefícios que o associativismo proporciona para às micro e pequenas empresas, permitirá ressaltar a importância de trabalhar em grupo, intensificando a ideia de que juntos são mais fortes e permitindo a criação de estratégias competitivas.



2 CONCENTRAÇÃO E CENTRALIZAÇÃO DO CAPITAL NO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL

A concentração de capitais, de acordo com Gomes (2009), pode ser entendida como um processo de integração de capitais já formados, da transformação de muitos pequenos capitais em poucos grandes capitais, que decorre também da expropriação de capitalista por capitalista, por vezes, com supressão da autonomia individual. Na esfera da produção, o processo de concentração do capital traduziu-se num declínio das empresas individuais a favor das grandes sociedades por ações, o que vai resultar em um processo de centralização.

A centralização do capital consiste no crescimento do volume do capital através da união de vários capitais num só ou pela absorção de um por outro. Por este processo os capitalistas redistribuem entre si os capitais já acumulados, particularidade que reflete as relações que se estabelecem entre os próprios capitalistas. Sua dinâmica consiste no surgimento de grandes sociedades, fusões das empresas existentes, transformação do sistema bancário em poderosa fonte de capital, utilizado pelas empresas sob a forma de crédito (GOMES, 2009).

De acordo com Gonçalves (2002), o processo de concentração e centralização do capital é resultado em grande parte da globalização, principalmente em decorrência de três processos simultâneos: crescimento extraordinário dos fluxos internacionais de produtos e capital, acirramento da concorrência internacional e maior interdependência entre empresas e economias nacionais. Sobre os fluxos internacionais de produtos e capital, ou, internacionalização da produção (GONÇALVES, 2002), tal processo acontece principalmente por meio da presença comercial de uma empresa em outros países mediante estabelecimento e controle acionário de subsidiárias e filiais através do investimento externo indireto. Surge assim a empresa transnacional localizada geralmente em países desenvolvidos e que controla ativos em pelo menos dois países.

O volume surpreendente de recursos movimentados pelas empresas transnacionais aliado ao também vultoso volume de capital financeiro movimentado pelos bancos internacionais, têm provocado um processo de fusões e aquisições em todo o mundo como resposta à necessidade permanente de “reestruturação produtiva”, “diversificação do risco” e de “acesso a tecnologia”, levando conseqüentemente há um forte estímulo à centralização do capital em escala global, isto é, um número cada vez menor de grandes empresas controlam uma parcela cada vez maior da produção mundial (GONÇALVES, 2002).



A concentração e a centralização do capital, no Brasil, têm suas origens, segundo Corrêa (2004), a partir da década de 1990, com o movimento de fusões e aquisições de empresas, associado ao processo de desnacionalização e privatização ocorrido no país, com a participação do capital estrangeiro através dos processos de aquisições de empresas nacionais. Estudos (FERRAZ e IOOTY, 2000; BIONDI, 1999; GONÇALVES, 1999; LESBAUPIN E MINEIRO, 2002; CORRÊA, 2004) relatam a significativa participação estrangeira em setores estratégicos da economia brasileira: setor de telecomunicações com 60,8% de participação estrangeira; energia elétrica, gás e água, com 57,3%, e no setor financeiro, com 59,0%; setor de alimentos, com 71,2% de participação; comércio varejista, 77,5% de participação estrangeira; minerais não metálicos, 71,4% de participação estrangeira; farmacêutico, higiene e limpeza com 98,2% de participação estrangeira; maquinaria, 80,7% de participação estrangeira, etc.

Esse movimento aconteceu também no setor supermercadista nos âmbitos nacional e internacional com forte internacionalização das empresas e forte volume de centralização do capital como grandes redes estrangeiras como a rede de supermercados Carrefour; a portuguesa rede Sonae, que se popularizou com a bandeira BIG e a rede norte-americana Wall-Mart, a maior do mundo (MAYER, 2005), que no caso específico brasileiro após o plano real (1994), promoveram mudanças na dinâmica no setor supermercadista, instalando-se principalmente nas grandes capitais brasileiras, através da implantação de hipermercados bem estruturados, ou via a incorporação de redes de médio e grande porte locais, com destaque para a francesa Carrefour, a norte-americana Wal Mart, a portuguesa Sonae e a holandesa Royal Ahold. (MAYER, 2005); Aguiar e Silva (2002), citado por Concha-Amin; Aguiar (2006).

As grandes redes varejistas de alimentos propiciam a concentração de capitais no país e, de acordo ao número de empresas integradas, as fusões vêm sendo reflexo do aparato econômico que são utilizados pelos detentores de poder, ou seja, empresários com capacidade de investir que tem por objetivo reduzir a livre concorrência e monopolizar os grandes centros. Um exemplo típico pode ser visto pelo faturamento das cinco maiores redes de supermercados em operação no Brasil, conforme a Tabela 1.

Tabela 1- As cinco maiores Redes de Supermercados no Brasil, por faturamento bruto, em R\$, 2014

Rede	País de origem do capital controlador	Faturamento em 2014 (R\$)	Nº de Lojas
Companhia Brasileira de distribuição – Grupo Pão de Açúcar	França	72.318.920.859	2.143
Carrefour Com. Ind. Ltda. (Carrefour Hipermercado, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Carrefour Drogaria, Carrefour Posto, Atacadão e Supeco)	França	37.927.868.864	258
Wal-Mart Brasil Ltda. (Bompreço, Hiper Bompreço, Maxxi atacado, Big, Mercadorama, Todo dia, Walmart, Nacional, Sam’s Club)	EUA	29.647.436.292	544
Cencosud Brasil Coml Ltda. (GBarbosa, Mercantil Rodrigues, Perini, Bretas e Prezunic)	Chile	9.795.213.532	220
Companhia Zaffari Com. Ind.	Brasil (RS)	4.215.000.000	30
Total		153.904.439.547	3.195

Fonte: Abrasnet, Revista SuperHiper, Abril de 2015.

A concentração de capitais das grandes redes de mercados causam impactos sobre as menores, devido a desigualdade de capital que provoca uma competição injusta. Assim, aquela que detém uma maior quantidade de capital sempre estará à frente, com preços mais acessíveis que acabam atraindo o consumidor. No entanto, as pequenas empresas sofrem drásticas consequências pela falta de recursos financeiros que as impedem de progredir, pela incapacidade de competir com os grandes grupos. Dessa forma, resta apenas aos pequenos supermercados organizarem-se em grupos com interesses comuns de modo a tornarem-se mais fortes e com maiores chances de permanecerem no mercado.

3 FORMAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVAS E O FORTALECIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esse movimento de concentração e centralização do capital impeliu às micro e pequenas empresas e os trabalhadores a se organizarem em sindicatos, associações e outras entidades de classe de modo a garantir o enfrentamento à competição empresarial e o poder de



mercado dos grandes grupos. As redes associativas surgem como alternativa para as pequenas empresas do setor varejista de supermercados alcançarem condições para manter seu posicionamento no mercado.

O associativismo é uma doutrina que expressa a ideia de que juntos pode-se encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade apresenta. Assim “possuem uma adesão voluntária e livre aberta a todas as pessoas que estão dispostas a aceitar as responsabilidades, e as obrigações que são divididas de forma equitativa” (CARDOSO; NOGUEIRA, 2009, p.8).

As redes podem ser caracterizadas como organização ou união de indivíduos, que fixam acordos cooperativos para ter acesso às informações e a tecnologias disponíveis no mercado. As redes associativas são formadas por empresas concorrentes de um mesmo setor que tem os mesmos objetivos e buscam por resultados eficientes, essas redes surgem devido a união de empresas, porém, cada proprietário tem total independência para tomar suas decisões contanto que suas atitudes não venham afetar aos demais. Entende-se que a adoção de redes ocorre pelo fato de que as empresas tornam-se conscientes que é difícil executar todas as tarefas operacionais individualmente e, ao concentrar esforços na mesma área, conseguem obter vantagens competitivas.

Atualmente há vários tipos de redes associativas varejistas, como: redes de farmácias, mercados, cosméticos, confecções, óticas, padarias, conveniências entre outras. As mesmas induzem as indústrias a produzir em escala e beneficiando ambos os setores e, a partir da cooperação entre as redes, desenvolve-se a formação de *clusters*, devido a tendência de movimentação nas regiões indústrias.

Para Matsumoto et al (2012) o associativismo empresarial deve ser avaliado a partir da concepção dos “pontos fortes” e “pontos fracos” envolvidos no processo e nos resultados das associações. Entende-se por ponto forte, o momento em que os indivíduos interagem em busca de benefícios próprios sendo eles: ganhos de escalas reconhecimento da marca da associação, aumento da capacidade empreendedora, aumento do faturamento e aumento do número de associados.

Já os pontos fracos podem ser definidos por uma série de variáveis que muitas vezes impedem o crescimento do grupo, como por exemplo, ansiedade, perante os ganhos, pois cada indivíduo possui um padrão de empresa diferenciado, e dessa forma terá retornos de acordo a estrutura da empresa. Outro problema são as dificuldades em aceitar as decisões tomadas pelo grupo e a falta de empenho dos integrantes.



Muitas empresas apresentam dificuldades para competir isoladamente, porém podemos considerar empresas do mesmo segmento não como concorrentes e sim como coligadas, “a justificativa real e a própria base das redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior a capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva” (CASAROTTO; PIRES, 1999, p. 39).

Há empresas que não tem acesso a indústrias, pois seus orçamentos são reduzidos e suas vendas não são suficientes para comprar, devido as exigências no volume de compras que são necessárias para efetuar as negociações. As indústrias visam atender as grandes redes, pois essas compram em quantidade, permitindo uma margem de lucro maior, e as indústrias por sua vez vendem com preço diferenciado para manter a fidelização dos clientes.

Nesta direção, a Central de Negócios representa uma alternativa para o fortalecimento das empresas associadas. Uma entidade de base associativa, formada por empresas ou empreendedores independentes, voltadas para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado que atuam. Entende-se por Centrais de Negócios ações coletivas que objetiva-se em ampliar mercados, através da união de organizações semelhantes, tornando-as mais competitivas e com maior de poder de concentração no mercado neutralizando os concorrentes (BARROS; CLARO, 2013).

Os principais benefícios que podem ser adquiridos ao fazer parte de uma Central de Negócios são: compras conjuntas, planejamento de ações de vendas, acesso diferenciado a mídia, capacitação, plano de marketing, centrais de distribuição e designer de lojas. As compras conjuntas beneficiam a todos, pois compram-se mercadorias com preço diferenciado devido ao número de volumes. O planejamento de ações de vendas são realizados com o objetivo de que todos vendam ao mesmo preço assegurando uma margem de lucro. O acesso à mídia torna-se mais acessível, pois o valor é rateado. O plano de marketing serve como embasamento para execução das ações e as centrais de distribuição facilitam o recebimento das mercadorias das indústrias e a sua distribuição para as empresas.

Percebe-se que ao fazer parte de uma central o grupo consegue conquistar vários benefícios para as empresas, que seriam impossíveis trabalhando individualmente, ou seja, a central de negócio é um alicerce para as empresas nos dias atuais, favorecendo para o desenvolvimento e crescimento econômico.



4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve caráter descritivo (GIL, 2008) quanto aos seus objetivos na medida em que apresenta as características socioeconômicas e o comportamento das variáveis observadas quanto aos aspectos econômicos, financeiros e operacionais da população/objeto de estudo, qual seja a Rede de Mercados e Supermercados de Itabuna (BA) – Redemec, composta por 15 estabelecimentos do setor varejista de supermercados, sendo 14 localizados na cidade de Itabuna (BA) e 01 na cidade de Barro Preto (BA). Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi tratada como um estudo de caso tendo em vista o dimensionamento da população estudada e da tipicidade do objeto de estudo, com o levantamento de dados sendo realizado por meio da pesquisa documental e aplicação de questionário.

Os documentos consultados foram fornecidos pela Associação (Rede de Mercados e Supermercados de Itabuna) e pelo SEBRAE. Os questionários foram aplicados aos 15 empresários representantes da população em análise com o objetivo de obter informações relacionadas ao perfil socioeconômico (idade, gênero, escolaridade), aspectos financeiros (controle, planejamento, custos operacionais, faturamento) e aspectos operacionais (pontos fortes, pontos fracos, compras, organização).

As informações foram tratadas e organizadas por meio da estatística descritiva e, quando necessário, a associação entre variáveis foi verificada considerando o teste estatístico qui-quadrado, a um nível de significância de 5% ($p\text{-valor} < 0,05$).

5 CONTRIBUIÇÃO DO ASSOCIATIVISMO PARA O DESEMPENHO OPERACIONAL E FINANCEIRO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REDE DE MERCADOS E SUPERMERCADOS EM ITABUNA-BAHIA

O surgimento de associações de mercados e supermercados não é algo novo, porém, atualmente ganha espaço na sociedade, principalmente pela concentração de capitais e o poder de investimento das grandes redes, que se espalham por diversos Estados e Municípios e, devido a sua capacidade de investir passam a criar barreiras às pequenas empresas. Então, como meio de garantir a permanência no mercado formam-se grupos de empresas, visando estratégias que possam trazer maior competitividade.

Com o objetivo de buscar respostas sobre o que levam as empresas do setor varejista de mercados e supermercados associarem-se à Redemec e os benefícios que o associativismo



propõe para cada empresa, torna-se necessário conhecer a percepção dos empresários, quanto aos resultados obtidos pela rede.

Para obter informações mais precisas atendendo aos objetivos propostos esta parte do trabalho foi dividida em duas seções. A primeira apresenta algumas informações da Redemec e o perfil socioeconômico dos empresários. O item seguinte aborda as características dos supermercados associados à rede em Itabuna quanto aos aspectos econômicos, financeiros e operacionais.

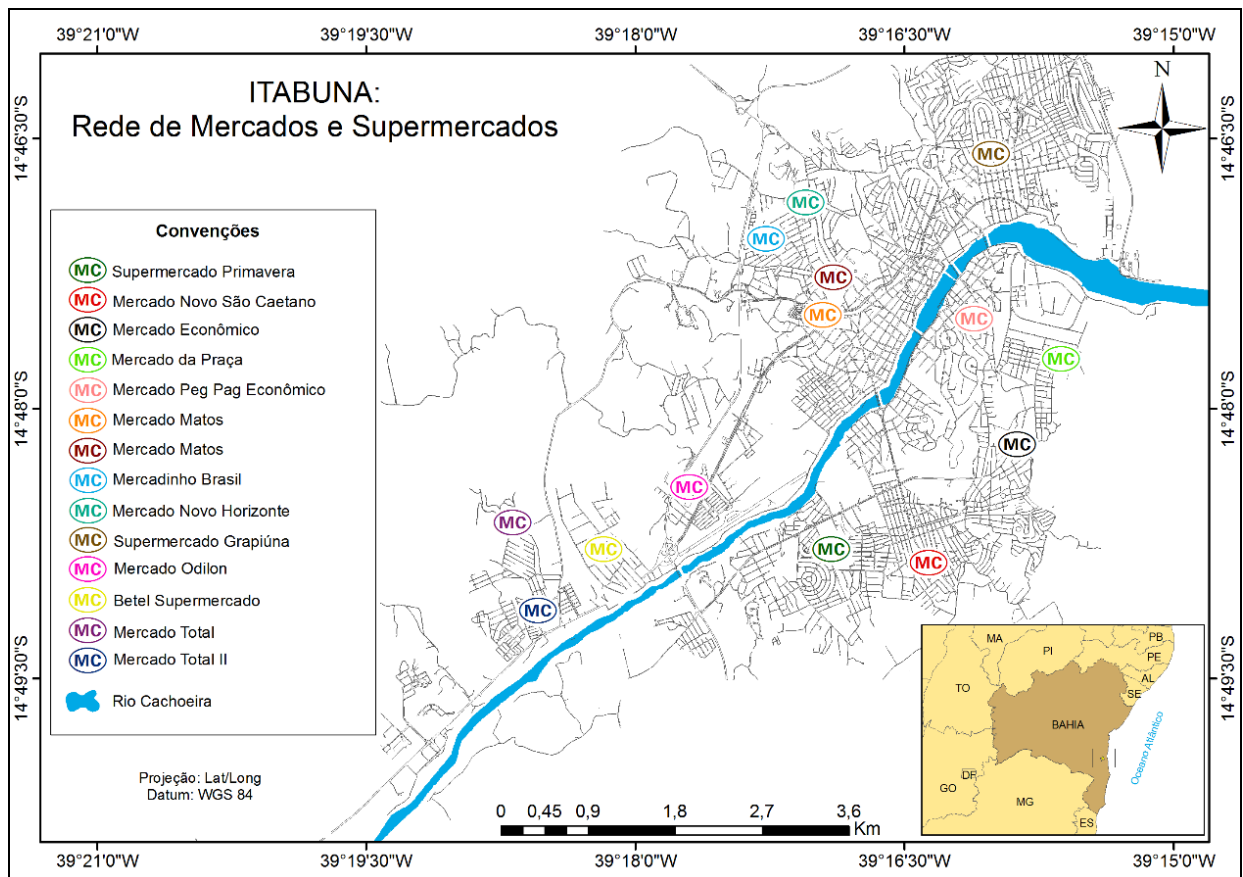
5.1 Características dos empresários e dos mercados associados à Redemec em Itabuna-BA

A pesquisa foi realizada com a Associação de Mercados e Supermercados de Itabuna (Redemec), pretendendo-se analisar o perfil dos empresários que fazem parte da rede e identificar as características dos supermercados associados quanto aos aspectos econômicos, operacionais e de pessoal.

A mesma, na presente data, possui 15 associados e estão localizados em 14 bairros do município de Itabuna e 01 no município de Barro Preto, as empresas que fazem parte do município de Itabuna estão localizados nos seguintes bairros: Jardim Primavera, Sinval Palmeira, Jorge Amado, Urbis IV, Pedro Jerônimo, Conceição, Odilon, São Lourenço, Centro comercial, Santo Antônio, Novo São Caetano, Novo Horizonte, Califórnia e São Pedro. A Figura 1 exibe as localizações das lojas, objeto de estudo desse trabalho.

De acordo com as localizações citadas abaixo, percebe-se que os empresários atuam em 14 bairros periféricos da cidade de Itabuna e enfrentam em seu cotidiano o poder econômico de supermercados maiores com maior poder econômico a exemplo de grandes redes da região como os grupos Meira e Itão hipermercados e até mesmo o poder de grupos transnacionais como o norte-americano Walmart (Hiper Bompreço, Mix atacado), o francês Carrefour (Atacadão) e o grupo holandês SHV (Makro atacado).

Figura 1 – Localizações das lojas que compõe a Redemec, em Itabuna- Bahia, 2015



Fonte: Elaboração de Alan Azevedo, 2015.

A Redemec surgiu no ano de 2002 como fundação do núcleo setorial de mercados de bairro por meio do Projeto Empreender, do SEBRAE. Em 2006, foi formalmente constituída como Associação de Mercados e Supermercados de Bairro de Itabuna – Redemec. Em 2009 passou a fazer parte do Projeto Varejo Vivo atual Projeto Comércio e Serviços/SEBRAE e em 2011 houve a Constituição da Central de Distribuição. Os mercados e supermercados analisados são optantes pelo Simples Nacional, são classificados como Micro Empresa (53,3%) das empresas e Empresa de Pequeno Porte (46,7%).

De acordo com os resultados gerados pela pesquisa, foi possível traçar o perfil dos empresários associados. Nota-se uma faixa etária diversificada com 46,7% entre 46 à 50 anos, 33,3% acima de 50 anos e 20% tem de 36 à 45 anos. Em relação ao gênero, 99,3% são homens e 6,7% mulher, ou seja, predominância total de homens com apenas uma mulher sendo proprietária. Em relação a escolaridade, 46,7% dos entrevistados cursaram o ensino médio, 20% possuíam apenas o ensino fundamental, 13,3% com o ensino superior incompleto, 13,3% informaram ter o curso superior completo e 6,7% não concluiu o ensino fundamental.

Tabela 2 - Perfil dos empresários entrevistados segundo as variáveis idade, sexo e escolaridade, no município de Itabuna- Bahia, 2015, em frequência e percentual

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual
Idade	36 à 45 anos	3	20%
	45 à 50 anos	7	46,7%
	Acima de 50 anos	5	33,3%
Sexo	Masculino	14	99,3%
	Feminino	1	6,7%
Escolaridade	Ensino Fundamental (Alfabetização a 8 ^o Série) – Incompleto	1	6,7%
	Ensino Fundamental (Alfabetização a 8 ^a Série) – Completo	3	20%
	Ensino Médio – 1 ^o a 3 ^o ano ou Ensino Técnico	7	46,7%
	Ensino Superior Incompleto	2	13,3%
	Superior completo	2	13,3%

Fonte: Dados da Pesquisa.

5.2 Fatores determinantes para o fortalecimento dos mercados e supermercados associados à Redemec em Itabuna-BA

O associativismo empresarial tem por objetivo estimular a competitividade de forma sustentável para manter-se no longo prazo sendo necessário ter união e cooperação entre os empresários, o que favorece enfrentarem as fragilidades econômicas com maior independência. São vários serviços que a Redemec disponibiliza para seus associados, como: padronização, capacitação, compras coletivas, rodadas de negócio entre outros diversos serviços.

Um dos principais benefícios obtidos pelos mercados associados à Redemec está baseado no acesso a uma estrutura de logística para aquisição e distribuição de produtos, onde são realizadas as compras em conjunto, no nome da associação ou separadamente, onde cada associado faz suas compras.

Com o objetivo de barganhar preços diferenciados a rede busca ter acesso vários fornecedores, fazendo cotações, para dispor das informações de todos os vendedores por linhas de produtos. Já as compras diretamente das indústrias ocorre quando há uma demanda maior sobre determinado produto. A logística de distribuição é feita por meio de um atacadão

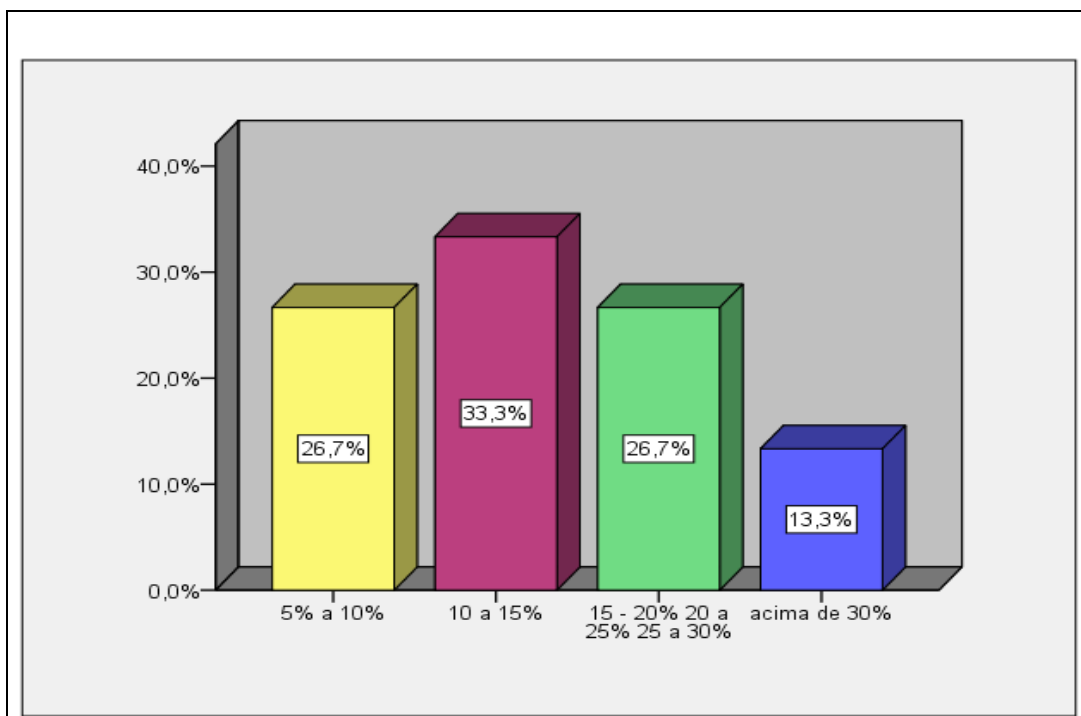
que atende aos supermercados que compõe a Rede, onde são deixadas as mercadorias compradas em conjunto e redistribuída conforme os pedidos de cada supermercado.

Nota-se que os empresários consideram as compras coletivas como um dos serviços que traz maiores vantagens, devido à redução nos preços das mercadorias. De acordo os dados da Pesquisa, todos dos empresários entrevistados afirmaram que utilizam as compras coletivas semanalmente.

Ao comprar em quantidade, diretamente das indústrias, permite que as empresas adquiram os produtos por um preço diferenciado, estimulando as vendas e competindo com maior poder no mercado concorrente. Muitas vezes o empresário individualmente não tem condições de comprar a quantidade que a indústria determina e ao comprar em atacado, passa para o consumidor final por um preço mais caro. A Redemec permite aos seus associados comprar a um preço diferenciado, devido ao volume de compras que o grupo realiza, assim, um fortalece o outro e todos passam a adquirir a mercadoria por um preço melhor, que os dar condições de vender a um preço justo e muitas vezes menor do que os da concorrência.

De acordo a Figura 2, 33,3%, ou seja, 5 empresários responderam que houve redução nos custos com compras de produtos de 10 à 15%, 26,6% que representa 4 empresários responderam que foi de 15 à 30%, outros 26,6%, 4 empresários responderam que foi de 5 à 10% e 13,3%, que corresponde a 2 empresários responderam que acima 30%.

Figura 2 – Redução dos custos com compras após fazer parte da REDEMEC, em Itabuna, 2015, em percentual



Fonte: Dados da Pesquisa.

Os mercados e supermercados que compõe a rede são responsáveis pela geração de emprego nos bairros do município de Itabuna, estimulando a economia local e o desenvolvimento do comércio. A Redemec foi responsável à época da pesquisa pela geração de 111 empregos diretos, contando com a participação de todos os mercados, em 14 bairros de Itabuna e um mercado no Município de Barro Preto. A média de empregados diretos por supermercados são de 7 funcionários por empresa.

Ao analisar os resultados financeiros, parte-se da premissa que o planejamento para este fim deve estabelecer diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa (HARTER, 2010, p. 16). Em relação ao controle orçamentário e financeiro 93,3 % dos empresários da Redemec, segundo dados da pesquisa fazem o controle mensal e 6,7% fazem o controle anualmente.

De acordo a Tabela 3, ao relacionar as variáveis faturamento e controle financeiro, percebe-se os empresários que obtiveram aumento no faturamento superior à 30%, a maior proporção (53,4 %) foram daqueles que afirmaram ter melhoria significativa ou muito significativa no controle financeiro.

Tabela 3 – Relação do faturamento e controle financeiro dos Mercados e Supermercados após fazer parte da Redemec, em Itabuna, 2015, em percentual

Faturamento	Controle financeiro			Total
	Razoável	Houve melhoria significativa	Muito significativa	
Sem aumento no faturamento	6,7%	0%	0%	6,7%
Aumento de 10%	0%	0%	13,3%	13,3%
Aumento de 10 a 30%	0%	6,7%	20%	26,7%
Aumento de 30 a 50%	6,7%	13,3%	6,7%	26,7%
Aumento acima de 50%	0%	6,7%	20%	26,7%
Total	13,3%	26,7%	60,0%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme os dados da pesquisa, considera-se, vários pontos fortes e fracos citados pelos empresários, como mostra o Quadro 1, cada empresário na sua concepção expressa suas necessidades e satisfações em relação a Redemec. Para Matsumoto; Franchini e Mauad, (2012) os pontos fortes são aqueles que os indivíduos buscam por benefícios coletivos e os pontos fracos são definidos por variáveis que impactam negativamente no crescimento da rede, ao relacionar a teoria com as respostas dos empresários percebe-se que: a parceria,

fortalecimento e união do grupo foram mencionados 6 vezes, as compras coletivas teve uma frequência de 7 vezes, a amizade e respeito mútuo foram citados 5 vezes e conhecimento e capacitação foram mencionados 4 vezes pelos empresários. Já os pontos fracos, sinalizam os desafios que devem ser enfrentados pelos empresários no sentido de dar maior consistência às rotinas operacionais e aos compromissos assumidos, a saber: falta de comprometimento que foi citado 5 vezes, problemas de logística citados 2 vezes, falta de sede própria mencionada 2 vezes e falta de um bom comprador também mencionado 2 vezes. Vale ressaltar que os pontos fortes podem sanar os pontos fracos com um maior empenho de todos os associados. Ao sintetizar a matriz de pontos fortes e fracos, evidencia-se a ocorrência positiva de 28 fatores e 16 pontos citados negativamente.

Quadro 1 - Pontos fortes e fracos da Redemec, citados a partir da percepção dos associados, coletados no município de Itabuna- Bahia, 2015

Pontos fortes	Freq.	Pontos fracos	Freq.
Compras coletivas	7	Falta de comprometimento	5
Parceria, fortalecimento e união do grupo	6	Problema de logística	2
Amizade e respeito mútuo	5	Falta de uma sede própria	2
Conhecimento e capacitação	4	Falta de um bom comprador/ deficiência nas compras	2
Redução de custos	1	Falta de incentivo fiscal	1
Experiência	1	Crescimento lento	1
Respeito	1	Resistência a cursos	1
Competitividade	1	Compras isoladas	1
Aumento da renda	1	Lentidão na tomada de decisão	1
Responsabilidade do grupo	1		
Totais	28		16

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo os empresários, são vários os motivos que os fazem estarem associados a Redemec, além dos benefícios tem as trocas de informações que são de extrema importância para a condução dos negócios. De acordo as respostas dos empresários, vale ressaltar que os principais motivos que os levam a estar vinculada a rede são: a união do grupo, poder de barganha, comprar produtos com preços diferenciados que os permite ter poder de competição, compras em conjunto, aprendizado diário, troca de experiência, relacionamento de amizade com os companheiros, participação ativa de todos, a busca de informações para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas e sociais, melhoria nas lojas e crescer como empresário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Redemec é um exemplo de rede associativa que tem por finalidade a promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor varejista de mercados e supermercados em Itabuna. Sendo formalizada por vias legais como associação e atacado, seus princípios se baseiam na autogestão e por meio de assembleia são definidas as políticas e linha de ação. Após 09 anos em operação foi possível constatar, a partir das informações prestadas, um processo de melhoria no desempenho operacional e financeiro, em grande parte por conta do suporte recebido de especialistas e, também, pelo fato dos associados compartilharem conhecimentos através das reuniões semanais, por definirem os planos de ações, tornando o grupo mais unido e focado no crescimento coletivo.

Foram apontados benefícios significativos como aumento do faturamento, aumento do volume mensal de compras conjuntas e redução nos custos de aquisição de mercadoria. Tais conquistas tornam-se elementos estratégicos para minimizar os efeitos concorrenciais, dado a presença de grandes empresas do setor na cidade de Itabuna e adjacências.

Destacam-se como principais fatores para a manutenção da “Rede” o acesso ao sistema de compras coletivas, a parceria, o respeito entre os associados e a obtenção de conhecimento e capacitação. Alguns desafios se apresentam à Rede e buscar superá-los é imprescindível para que os resultados sejam ainda melhores como, por exemplo, a falta de comprometimento de alguns associados, algumas deficiências na logística e também no processo de compras coletivas.

Como oportunidade de avanços nesta temática, sugere-se para futuras investigações avaliar os efeitos das grandes redes varejistas e atacadistas localizadas na cidade de Itabuna e entorno sobre os pequenos mercados e supermercados e um maior aprofundamento dos benefícios das associações em rede no setor varejista para a economia local.

REFERÊNCIAS

ABRAS, Superhiper. 2013. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/>>. Acesso em 21 jul. 2014.

BARROS, Alexandre Silva de; CLARO, Jose Alberto Carvalho dos Santos. A competitividade das centrais de negócios de supermercados independentes: um estudo de caso da Rede litoral de supermercados. **Revista UNIABEU**, v. 6. n. 14, 2013.



BIONDI, Aloysio. **O Brasil Privatizado - um balanço do desmonte do Estado**. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo, 1999.

CARDOSO, Univaldo Coelho; NOGUEIRA, Vânia Lucia. Associação. Brasília: SEBRAE, 2009. 35 p.

CASAROTTO, Filho Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo. Editora: Atlas S.A, 1999.

CONCHA-AMIN, M; AGUIAR, D. R. D. **Concentração Industrial, Fusões e Turnover no Setor Supermercado Brasileiro**. Gestão e Produção, 55 v. 13, n. 1, p. 45-56, jan./abr. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29575>>. Acesso: 06 Jun. 2015.

CORRÊA, D. S. **O MOVIMENTO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS E O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E DESNACIONALIZAÇÃO NA DÉCADA DE 1990 – O CASO BRASILEIRO**. 2004. 195f. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana). Universidade de São Paulo, 2004.

FERRAZ, João Carlos. IOOTY, Mariana. “**Fusões, aquisições e internacionalização patrimonial no Brasil nos anos 90**”. In: VEIGA, Pedro da Motta (org.). O Brasil e os desafios da globalização. Rio de Janeiro: SOBEET e Relume Dumará, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. **Antecedentes Do Capitalismo**. Almada, 2009.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **O Nó Econômico**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

HARTER, Lucas. **Planejamento financeiro e orçamento empresarial na comercial de móveis Harter Ltda**. 2010. 61 f. Graduação (Monografia) – Escola de administração, Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2010.

IPEADATA. **Número total de Estabelecimentos ou Unidades Locais – Comércio**. 2014. Disponível em< <http://ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 25 Out. 2014.

LESBAUPIN, Ivo. MINEIRO, Adhemar. **O desmonte da Nação em dados**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

MATSUMOTO, Carlos. E. H.; FRANCHINI, Matías; MAUAD, Ana C. E. **Município: Palco da Vida. A história do municipalismo brasileiro/ Confederação Nacional de Municípios** – Brasília: CNM, 2012. Disponível em: <http://www.memoria.cnm.org.br/images/palco_da_vida_cnm.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2014.



MAYER, Luis Modesto. **A concentração de capitais no setor de supermercados**. 2005. 123 f. Monografia (Graduação em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
SILVA, L. O; WICKERT, M. L. **SEI: Unir Forças Para Melhorar**. Brasília: SEBRAE, 2012. 27 p.

ZAGO, A. C. et al. Redes associativas como inovação organizacional: estudo de caso de uma rede supermercadista. **Revista de administração e inovação**. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 57-70, 2007.