CENTRAIS DE NEGÓCIOS: SOMAR ESFORÇOS PARA MULTIPLICAR RESULTADOS



CENTRAIS DE NEGÓCIOS:

SOMAR ESFORÇOS PARA MULTIPLICAR RESULTADOS

O futuro promissor de um negócio depende das boas escolhas que são feitas no presente. Encontrar boas estratégias de gestão, posicionar-se de acordo com as oportunidades que se apresentam, ter visão de futuro e dar um passo à frente. Com esses diferenciais, o empresário de qualquer segmento, inclusive o da panificação, pode se despontar e encontrar adiante as melhores soluções para seu negócio.

Entre essas soluções está a negociação cooperada. Negociar em conjunto, numa visão de que aqueles que estão no mesmo ramo de negócio que você são parceiros, não concorrentes. Somar esforços, encontrar boas soluções para todos, inclusive para os fornecedores, e, em consequência, fortalecer o setor perante o mercado.

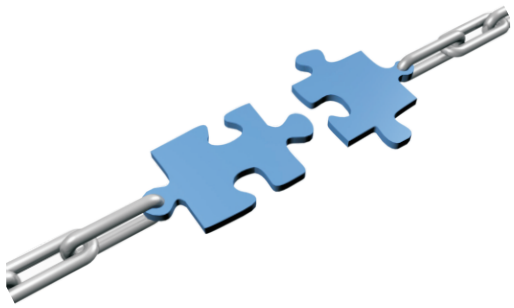
É assim que a negociação cooperada funciona: trata-se da articulação de um grupo de empresas que se reúne para negociar com fornecedores, trocar experiências na solução de problemas comuns e pensar estratégias para melhorar os negócios, de modo que tais empresas que participam do grupo tenham acesso a possibilidades de crescimento que não teriam se estivessem sozinhas.

Negociando juntas, os argumentos são mais fortes e os resultados mais positivos para todos os envolvidos: para as empresas que participam do grupo, as chances de contar com as facilidades que uma negociação conjunta permite são maiores; já para o fornecedor, é interessante atender a um grande grupo de empresas, aumentando seu volume de vendas e mantendo uma cartela fixa de clientes.

Desse modo, uma rede de pequenas empresas acaba funcionando como uma grande empresa com várias filiais, numa relação em que todos se envolvem para o sucesso mútuo, a começar pelo incentivo e busca do consenso, passando pela escolha dos fornecedores e, finalmente, culminando com o momento da negociação cooperada propriamente dita.

Negociação Cooperada ou Central de Negócios?

O conceito de negociação cooperada aproxima-se da ideia de central de negócios do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que a considera como a "cooperação entre empresas ou empreendedores independentes de um mesmo ramo que, através de ações, ampliam os seus negócios pelos benefícios conjuntos que possam gerar devido à união, à força e ao compartilhamento de soluções"[1].



O objetivo principal desta cooperação, segundo o Sebrae, é promover e ampliar o acesso a mercados, obtendo maiores vendas, maior lucratividade,

[1]Fonte: ´´Mapeamento das centrais e redes de negócios``, Série Mercado, do SEBRAE. Novembro de 2008.

eficiência operacional, preços mais competitivos, investimentos em capacitação e consultoria compartilhados, contratação de serviços, prática de marketing e vendas conjuntas.

Dessa forma, a importância da central de negócios - ou negociação cooperada - está no fato de existir um objetivo comum, como acontece no caso de uma associação: os envolvidos partilham metas e alcançam resultados melhores que individualmente. Os concorrentes, neste caso, tornam-se aliados na consecução de benefícios para o grupo.



Há casos relatados pelo Sebrae em que o grupo de empresas de uma central de negócios formalizou uma associação ou até mesmo uma cooperativa. Ainda segundo o Sebrae, a experiência de centrais de negócios em segmentos diversos possuem, em geral, as seguintes caracte-rísticas:

1. Costumam organizar-se em pessoas jurídicas ou físicas, podendo ou não criar uma entidade jurídica para representá-los, como associação, cooperativa ou consórcio;
2. Possuem o objetivo prioritário de aumentar a sua competitividade individual através do trabalho coletivo, com foco no médio e longo prazo;
3. Inicialmente, os membros participantes localizam-se num raio em torno de 300 km, o que facilita reuniões de criação, organização e operação da central de negócios; posteriormente, pode atingir todo o território nacional;
4. Efetuam compras conjuntas para obter maiores descontos nas mercadorias a serem adquiridas junto de seus fornecedores para aumentar sua lucratividade;
5. Fazem marketing e vendas de forma conjunta;
6. Atuam visando soluções comuns entre participantes;
7. Desenvolvem, na maioria dos casos, uma marca única.

Conhecendo Centrais de Negócio no Brasil

Um mapeamento das centrais de negócio em nível nacional feito pelo Sebrae, em novembro de 2008, mostra que, das 841 centrais/redes pesquisadas, 200 (24%) são do segmento de Supermercado; 101 (12%) são relativas ao Multisegmento (cooperativas de vários produtos e serviços); 61 (7%) ao segmento de Farmácia; 57 (7%) ao segmento de Material de Construção; 53 (6%) ao segmento de Artesanato; e 36 (4%) ao segmento de fruticultura.

No caso do segmento da Panificação, embora existam centrais de negócios que possuem uma atuação forte, o número de padarias envolvidas ainda é inexpressivo.

Em relação aos estados onde se pratica

com maior presença a negociação cooperada, o Rio Grande do Sul está na frente, possuindo 159 centrais/redes de negócio. São Paulo aparece em segundo lugar, com 111 centrais/redes, seguido de Minas Gerais (88), Santa Catarina (62), Paraná (61), Ceará (59) e Bahia (48). Pensando em termos regionais, o Sul agrega 33% das centrais de negócio; o Sudeste, 31%; o Nordeste, 25%; o Centro-Oeste 6% e o Norte, 5%.

Uma constatação da pesquisa é que o número de centrais/redes de negócio mais expressivo é o do Setor de Comércio (478 centrais/redes), o que se justifica pela grande quantidade de centrais do segmento de Supermercados. O setor de Agronegócio, por sua vez, possui 206 centrais/redes, seguido pelo de Indústria, que possui 87, e de Serviço, com 69 centrais de negócio.



As Centrais de Negócio no Setor do Comércio

O estado de Minas Gerais é o que possui mais centrais de negócio no setor do Comércio, um dos mais expressivos na prática da negociação cooperada. Deste setor, o segmento de Supermercado é o principal articulador, possuindo um total de 42% das centrais/redes de negócios, sendo mais evidente no estado de Minas Gerais (37 ocorrências), seguido do Rio Grande do Sul (29), São Paulo (27) e Ceará (23). Em seguida, estão Farmácia (13%); Material de Construção (12%), Artesanato (11%), Móveis (4%) e Auto Peças (3%).

Dentro do setor do Comércio, no segmento da Papelaria, a Rede Brasil Escolar é um bom exemplo de como a parceria entre empresas do mesmo ramo pode trazer resultados positivos para todos os envolvidos. Trata-se de uma Rede Nacional de Papelarias, que congrega empresários de papelarias, em 26 estados, tendo sido constituída em 1990, com o objetivo de comprar em conjunto pelos melhores preços, aprender e ensinar, mútua e reciprocamente, e evoluir, solidariamente, por serem empresas convergentes.

A rede possui uma central de compras, implantada em 1993 como uma estratégia para "sobrevivência num mercado globalizado e cheio de grandes competidores"[2]. Como é mantida pelos associados, a Central pode oferecer o menor custo e agregar volume de compras para conseguir melhor preço, com maiores prazos, dentro do menor pedido mínimo possível, seguindo, como está divulgado em seu portal Brasil Escolar (www.brasilescolar.com.br), o dito popular: "a união faz a força".

Entre as modalidades de negociações feitas pela central estão:

- Faturamento empresa-empresa;
- Compras conjuntas centralizadas;
- Compras conjuntas por grupos regionais;
- Marketing para o segmento papeleiro (através do portal).

[2]Fonte: Portal Brasil Escolar (www.brasilescolar.com.br), acessado em março de 2010.

Em apoio às compras conjuntas, a Central de Negócios da Brasil Escolar oferece serviço completo de telemarketing ativo e passivo, contando ainda com uma Comissão de Lojistas (constituída por proprietários de papelarias), que participam da seleção e triagem dos fornecedores.

De acordo com informações do Portal Brasil Escolar, assim se resume os benefícios da rede de negócios: "Por comprarmos pelos melhores preços, podemos competir com as mesmas condições obtidas pelos grandes compradores do segmento. Afinal, para poder vender bem, precisamos comprar melhor. Por estudarmos em conjunto, temos tido condições de aprender novas técnicas e de aplicarmos, a cada moldura conjuntural, a estratégia mais adequada à expansão e ao aperfeiçoamento de nossas atividades."[3]

As Centrais de Negócio no Setor do Agronegócio

No setor de Agronegócio, percebe-se que o maior número de centrais/redes encontradas está no segmento denominado Multisegmento (47%). O segmento de Fruticultura também é destacado, representando 17% das centrais/redes encontradas no setor. Em relação à sua presença nos estados, as centrais/redes no Setor de Agronegócio foram encontradas em maior número na Região Nordeste, com 66 ocorrências.

Um exemplo de sucesso no setor do Agronegócio é a Rede AgroReal, no segmento de agropecuária. A experiência da Rede AgroReal com a negociação cooperada mostra as vantagens que ela traz a seus membros. Este trabalho de associativismo foi iniciado em 2003, por um grupo de 12 empresários, em Rio do Sul (SC).



Com a formação dessa rede, que inicialmente tinha a proposta de ser uma central de compras, foram fortalecidas ainda mais as ações de compras em conjunto, as trocas de experiências, a capacitação empresarial e de colaboradores, a assistência ao produtor rural, dentre outras.

Com a parceria feita com o Sebrae, em 2006, houve uma transformação da rede numa Central de Negócios, ampliando ainda mais os serviços aos associados, como a introdução da organização de promoções em conjunto. Outro apoio importante que a rede conseguiu foi com a Associação Comercial e Industrial de Rio do Sul (ACIRS).

Informações extraídas do site da rede (www.redeagroreal.com.br) mostram o potencial de desenvolvimento econômico, social e empresarial que a Rede Agro possui, bem como a aptidão para grandes parcerias.

Os resultados apresentados são:

[3]Trecho extraído do Portal Brasil Escolar (www.brasilescolar.com.br), acessado em março de 2010.

- 21 empresas, 26 lojas, em 25 municípios, atendendo a todo Alto Vale do Itajaí (SC), formado por 28 municípios, com cerca de 200 mil habitantes;
- Mais de 20 mil clientes compradores mensais;
- Área total de venda: 4.200 m²;
- Área total de depósito: 8.600 m²;
- Total de colaboradores: 149.

Tudo isso reflete a missão e a visão da Rede:

Missão: "Prosperar honestamente, adquirindo de forma conjunta novos conhecimentos para sermos competitivos, atendendo a necessidade do cliente e respeitando o meio ambiente."

Visão: "Ser uma rede sólida, competitiva e lucrativa, com uma marca própria de produtos. Comprando através de uma central de compras e oferecendo financiamento aos clientes via sistema financeiro nacional".

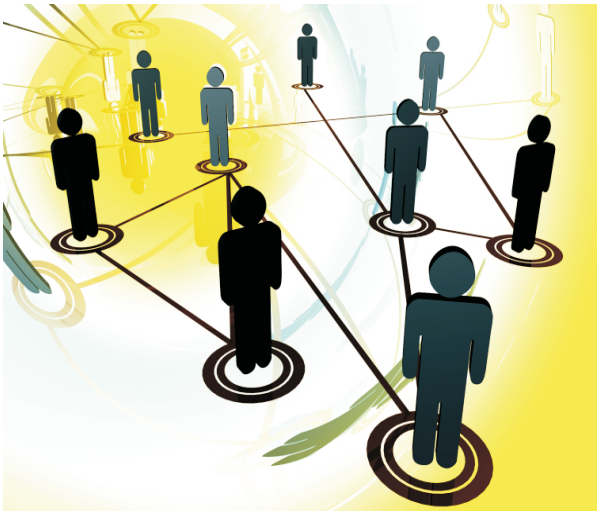
As Centrais de Negócio nos Setores da Indústria e de Serviços

O Setor de Indústria foi encontrado em maior número na Região Sul (43 ocorrências). Quando se observa o Setor Industrial, percebe-se que o maior número de centrais/redes estão no segmento de Confecção (17%) e Petróleo e Gás (17%), seguidos dos segmentos de Couro e Calçados (14%), Móveis (10%) e Vinicultura (10%).

No setor de Serviços, por sua vez, 23% das centrais/redes encontradas são do segmento de Imobiliárias; 9% Trabalho e Renda; 9% Construção Civil e 7% de Transporte, além das escolas, que representam 6%. Este setor também aparece com maior destaque na Região Sul (32 ocorrências), seguido da Região Sudeste, com 30 ocorrências.

As Centrais de Negócio na Panificação

Embora o segmento da Panificação não tenha ainda grande expressividade na prática da negociação cooperada, conforme aponta a pesquisa do Sebrae, há algumas iniciativas de sucesso nesse sentido. Muitas delas são ligadas a associações ou sindicatos das indústrias de panificação e confeitaria, o que confere maiores vantagens, por congregar empresários que já possuem a prática do associativismo.



Entre elas, podemos citar a Fortepão, central de negócios que possui dez padarias, em Blumenau (SC); a Rede Pan, central que possui 12 padarias, ligada ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria dos Campos Gerais, de Campos Gerais (PR); a Central Pan, ligada à Associação das Indústrias de Panificação

e Confeitaria do Estado do Espírito Santo e ao Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Espírito Santo, de Vila Velha (ES); o Emprepan, ligada ao Sebrae - Ribeirão Preto/SP, de Ribeirão Preto (SP); e o Grupão, de Belo Horizonte (MG), que busca a capacitação de padarias e confeitarias, além de ações de marketing envolvendo temas sazonais.

A Associação de Panificadoras Fortepão foi criada há pouco mais de três anos, tendo como uma das empresas sócio-fundadoras a Padaria Dalri, de propriedade de Ivan Carlos Tonn, também presidente da Rede Fortepão. As dez empresas participantes possuem como perfil serem bem conceituadas na região e apresentam um volume grande de vendas/cliente.

O principal motivo que levou à criação da Rede Fortepão, segundo Tonn, foi a possibilidade de redução de custos nas compras de matérias-primas, a partir da união da necessidade de compras das empresas participantes, gerando volume considerável para comprar diretamente da indústria. O conhecimento a respeito dessa possibilidade de comprar em conjunto veio por meio do Sebrae e da visitação de outra rede, no segmento de supermercado.

Inicialmente, quando da implementação da Fortepão, Tonn afirma que sentiram algumas dificuldades, como chegar aos produtos/matérias-primas que satisfizessem as necessidades e modos de uso em receitas de todos; criar a disciplina de comprar estes produtos somente pela Fortepão; manter a força da Rede, não cedendo às ofertas de fornecedores individualmente, que ofereciam produtos com preços muito baixos para empresas da Rede, tentando diminuir o volume de compras.

Embora houvesse tais dificuldades iniciais, pouco a pouco elas foram sendo superadas pelo fortalecimento da Rede. Hoje, a Fortepão possui mais de 150 itens em estoque, que vão desde material de escritório, embalagens, materiais de limpeza, materiais do setor de conveniência até em torno de 90% de matérias-prima utilizadas na produção.

Para definir os produtos a serem comprados, Tonn explica que a Rede utiliza como critério a definição de marca que satisfaça a todos e a boa negociação. Caso nem todos conheçam o produto, são trocadas experiências e realizados novos testes e, sendo aprovado pela maioria, o produto é comprado.

Além da compra em conjunto, Tonn explica que a Fortepão está estudando outras ações a serem feitas, como a possibilidade de contrato de seguro dos carros de todas as empresas na modalidade frota, o que baixaria os preços das apólices, e a contratação de empresa para treinamento dos funcionários, centralizando e barateando os custos.

Além disso, outra ação que está sendo estudada é a contratação de empresa de publicidade, uma vez que, como afirma Tonn, "é muito mais barato contratar 20 placas de publicidade do que duas por empresa, individualmente".

Para ele, os benefícios da Rede Fortepão para as padarias que dela fazem parte são inúmeros: "Diretamente, a redução de custos na aquisição de matérias-primas. Indiretamente, as empresas que fazem parte da Fortepão têm preços melhores até em itens que não fazem parte das compras da rede, só pelo simples fato de

o fornecedor saber que fazemos parte dela, além do fortalecimento das empresas", considera Tonn.

Existem exemplos da compra da principal marca de refrigerante pelas padarias num valor igual ao praticado com os supermercados. Algumas dessas experiências de centrais de negócios na Panificação passam tanto pela compra conjunta quanto por treinamentos, ações de marketing e consultorias, trazendo como principal resultado o aumento do poder de penetração no mercado. Além disso, a troca de experiências na solução de problemas comuns ajuda ao grupo como um todo.

Um exemplo são as ações conjuntas de marketing, em que grupos melhor estruturados já realizaram campanhas com veiculação em mídia impressa e televisiva, o que, para uma empresa de pequeno ou médio porte, seria algo impensável. Esse ganho de *know how* acaba se traduzindo em novas possibilidades de trabalho, na ampliação do mix de produtos e serviços, na ampliação da rede de relacionamentos, além de ajudar na descoberta de novos caminhos no mercado.

Criado em Belo Horizonte, o Grupão é um exemplo de como a articulação entre empresas pode gerar ganhos interessantes. Numa proposta que unia a capacitação gerencial (através de consultorias e treinamentos) a ações conjuntas de marketing, as empresas participantes conseguiram grande penetração junto ao mercado.

Destaca-se ainda a negociação conjunta junto a empresas fornecedoras, na composição de jornais de ofertas em datas sazonais, em que também se estruturavam ações conjuntas de marketing, que chegavam a explorar inserções em mídia escrita e audiovisual (TV, rádio, jornais), a produção de peças de divulgação exploradas nas padarias (cartazes, displays, etc), bem como capacitação dos funcionários sobre a abordagem necessária para venda dos produtos.

Em relação aos fornecedores, a rede de padarias que pratica a negociação cooperada pode conseguir, além de melhores preços e prazos, momentos de capacitação e treinamento, o que dificilmente seria oferecido para um único cliente. Com isso, utilizando dos benefícios que esta parceria traz, pode-se alavancar vendas e melhorar a produtividade da equipe, em várias áreas da empresa.

Cooperação: Palavra-Chave na Negociação Cooperada

Primeiramente, para que o modelo de central de negócios tenha sucesso no segmento de Panificação, é preciso que haja objetivos comuns entre os participantes. Consenso, acordo, debate, argumentação, avaliação e escolha consentida. Esses são os principais ingredientes para uma negociação conjunta eficaz.

É preciso chegar a um acordo em todos os detalhes que envolvem a negociação cooperada, como, por exemplo, sobre quais produtos buscar juntos, avaliar as melhores especificações do produto e as marcas que o oferecem, fazer um levantamento dos produtos e suas especificações técnicas, de modo que todos esses itens atendam à demanda dos membros do grupo.

Antes de tudo, porém, é imprescindí-

vel a disposição para trabalhar em conjunto e realizar os trabalhos que poderão ser propostos pelo grupo. É interessante ainda que seja feito um diagnóstico de cada empresa, para identificação do perfil do grupo, per-cebendo seus pontos fortes e fracos, além do mapeamento de possíveis fornecedores para negociação.



Uma rede que funcione plenamente precisa ser também diversificada. Dessa forma, é importante que empresários de perfis diferentes estejam articulados para o bem comum, independentemente do tamanho das empresas.

Tanto o grande quanto o pequeno empresário, o empreendedor inovador, aquele que articula os demais empresários para o fortalecimento do segmento e o que se envolve politicamente, além das entidades representantes da classe, são bem-vindos na formação dessa grande rede que é a central de negócios.

Numa rede, todos os pontos garantem sua sustentação. É justamente a interseção entre esses pontos que a conforma, que dão à rede a forma que ela tem. Se um deles se rompe, a rede se desfaz. Assim é na negociação cooperada: cada empresário tem o seu papel e a soma desses papéis é que traçará o perfil desse grupo. Um grupo articulado, coerente, que usa as divergências de opinião a favor do crescimento da própria rede.

Para facilitar o trabalho do empresário da panificação no que diz respeito à criação de uma central de negócios, é interessante que todos os envolvidos e interessados sejam orientados quanto aos caminhos a seguir para implementá-la de forma efetiva.

Dentro do convênio entre Sebrae Nacional e Abip, será elaborado um guia para orientação da implantação de Centrais de Negócios voltadas para a Panificação e Confeitaria. Sua aplicação acontecerá nos SEBRAE/UF, complementando a metodologia de centrais de negócios já existente no SEBRAE, com informações acerca da panificação e confeitaria, somando e multiplicando o conhecimento sobre o segmento.

Exemplo de campanhas de marketing:



Jornal



Banner



Faixa



Bandeirola

Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria

Convênio SEBRAE / ABIP

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Diretor Presidente: Paulo Tarciso Okamotto

Diretor Técnico: Carlos Alberto dos Santos

Diretor Adm. Financeiro: José Cláudio dos Santos

Unidade de Acesso a Mercados: Wang Ching

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria
Miriam Machado Zitz

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria - Alimentos
Maria Regina Diniz de Oliveira
www.sebrae.com.br

Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria - ABIP
Presidente: Alexandre Pereira
www.abip.org.br

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria - ITPC
Márcio Rodrigues
www.propan.com.br

Ficha Técnica

Redação: Luciana Amormino

Projeto Gráfico: Guilherme Robles

Edição: Aline Bernardes, Guilherme Robles

Supervisão: Maria Regina Diniz de Oliveira / Márcio Rodrigues

Março 2010