

Criando vantagem competitiva com uma central de compras

Quais as etapas necessárias para a formação de uma central de compras, mecanismo aglutinador e gerador de vantagem competitiva às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na aquisição dos insumos necessários a produção, bem como suas características, benefícios, dificuldades e os ...

Jorge de Paiva Campos

Como é do conhecimento geral, o século XXI se inicia com a intensificação da globalização da economia e, portanto, com a ampliação das relações econômicas, políticas e institucionais entre países. Sabe-se que o processo globalizante representa um aumento significativo da competência das firmas que pretendem se manter competitivas no mercado. Assim, as PMEs que compõem este cenário e, por sua vez, representam uma saída importante para a geração de emprego e renda, precisam de mecanismos eficazes para sua inserção nesse contexto econômico. Nota-se que uma das causas das dificuldades das PMEs caminharem sozinhas é devida, em grande parte, ao desequilíbrio ocasionado por uma economia em desenvolvimento que submetida às regras dos nossos credores colocam em risco a sobrevivência de um setor importante na geração de emprego e renda.

Logo, a importância dos fornecedores é maior a cada etapa da produção e as PMEs estão se dando conta disto. Uma providência neste sentido é a organização conjunta por meio da central de compras, que tem como propósito diminuir o distanciamento entre os consumidores de matéria-prima dos seus fornecedores. Os apontamentos de Porter [3] (2000:03) dão conta que em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou um serviço, está sujeita às ações das regras da concorrência. E para tanto, está englobada nas cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade. São elas: entrada de novos concorrentes; ameaça de serviços ou produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. Este estudo não tem por objetivo caracterizar detalhadamente cada uma dessas forças, mas sim mostrar, numa visão geral, que para a formulação estratégica competitiva é necessário o conhecimento dessas cinco forças. Este conhecimento será a base para a formulação de táticas de ataque e defesa contra essas forças. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas. Assim, na escolha das estratégias disponíveis para a central de compras, há de se definir qual critério ou política poderá levá-la a liderança competitiva em algum produto ou serviço, ou seja, onde ela pode vencer a concorrência. O quadro geral de uma empresa depende do meio onde ela se encontra e dos aspectos competitivos. No desenvolvimento de uma estratégia há duas questões sobre as quais a empresa deve trabalhar; a primeira é a estrutura ou a atratividade da indústria em que a empresa compete, pois se sabe muito bem que algumas indústrias são mais lucrativas que outras e é preciso que se conheça o potencial de lucratividade; a segunda questão é a posição da empresa dentro do seu próprio segmento, considerando que em qualquer um, independente do ramo, há empresas com diferentes níveis de lucratividade. Logo, algumas firmas lucram bem mais que outras.

Um indicador significativo dessa situação é a redução do estoque adotada por algumas empresas, que leva ao aumento do desempenho, à melhoria da qualidade embarcada, dentre outros fatores importantes para a sua permanência no mercado. Uma vantagem competitiva é sempre um passo significativo frente aos concorrentes. Uma empresa passa a ter posição privilegiada no mercado quando possui preços altos, que geram lucro maior com quantidade menor vendida, ou custos totais mais baixos, gerando lucro maior com grandes quantidades vendidas. Como numa economia livre quem determina o preço é o mercado, a empresa que conseguir produzir a um custo mais baixo obterá vantagens sobre este custo. Surge então, no caso da Central de Compras, uma vantagem competitiva em custo.

Liderança em custo

A liderança em custo, segundo Porter [3] (2000:11), talvez seja a mais clara das três estratégias genéricas. As outras duas são diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será uma competidora acima da média em seu segmento, desde que possa manter o comando dos preços na média da indústria ou perto dela. Um líder no custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva. Quanto menor o custo, maior será a produtividade global e, conseqüentemente, melhor o desempenho da empresa. Para se manter no mercado, uma empresa precisa obter uma vantagem competitiva substancial, algo mais que as outras para oferecer e evitar que seja imitada. O segundo tipo de posição vantajosa é a diferenciação, onde a empresa procura ser única em sua indústria ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos principais compradores. A empresa deve selecionar um ou mais atributos que muitos compradores consideram importantes. Caso ela se posicione com destaque para satisfazer tais necessidades, pode ser compensada com um preço-prêmio, devido a sua singularidade. Uma empresa que se diferencia pode fornecer benefícios aos seus clientes em áreas importantes da indústria, fazendo com que os mesmos paguem o preço mínimo fixado.

Sabe-se perfeitamente bem que os preços mínimos dão margem superior nos lucros, elevando a empresa a uma posição de destaque. A liderança em custo e a diferenciação podem ser associadas ao mix de produtos ou segmentos industriais escolhidos por uma empresa e ressaltar a faixa de produtos em que ela pretende obter vantagem competitiva. Assim, surge uma terceira estratégia, a do enfoque, que está baseada na escolha de um ambiente competitivo dentro de uma indústria. Para estabelecer esta estratégia, seleciona-se um segmento ou grupo de segmento na indústria e faz-se a adaptação necessária para atendê-lo, excluindo outros.

A estratégia do enfoque

A estratégia do enfoque tem duas variantes: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. A pior situação de uma empresa é ficar sem definição e acabar por não determinar uma estratégia, ou ainda, não perseverar na implementação da estratégia definida. Como o interesse deste trabalho está voltado para a vantagem competitiva no custo, tendo em vista a atuação associativista de um grupo de empresas, faz-se necessário ressaltar que a estratégia destas empresas, que queiram oferecer um preço melhor no mercado, começa necessariamente com um bom produto, cujos atributos de qualidade sejam aceitáveis e tenha características que supram as necessidades básicas do cliente. O competidor que busca a liderança em custo deve oferecer um bom produto básico com bons valores de uso e estima, para se colocar em posição de destaque e oferecer o melhor preço ao mercado consumidor. Ao conseguir essa façanha, o líder em custo estará conseguindo uma margem maior de lucro no mercado, fixando um preço mínimo. Esta estratégia pressupõe um posicionamento que determina a habilidade da empresa em ter um desempenho superior, que surge da comparação dos preços praticados pelo mercado e de sua posição de custo com a de seus concorrentes. Assim, para alcançar uma vantagem competitiva, uma empresa deve saber o que fazer para tornar-se líder. Estas duas questões são vitais para o desenvolvimento da estratégia. A essência da elaboração de uma vantagem competitiva está na compreensão do meio onde a empresa atua. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, o aspecto a considerar é o da indústria. Assim, para uma empresa, a análise estrutural do ramo industrial ao qual pertence é o ponto de partida, a base fundamental para a formulação da sua estratégia competitiva.

Sabe-se que geralmente as empresas se preocupam com a força do centro, que neste caso pode ser entendida como a disputa por melhores posições, pela redução dos preços, por novos produtos e novas capacidades, entre outras questões. No entanto, percebe-se que a concorrência enfrentada por uma empresa tem raízes em sua estrutura econômica básica, que vai além do comportamento dos seus concorrentes.

O desenvolvimento da estratégia competitiva

Segundo Porter [2] (2000:15), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, considerando quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. Considera-se para a realização deste feito, que o posicionamento que busca uma estratégia competitiva não é apenas quanto à produtividade ou até mesmo quanto à capacidade de comercialização somente, mas sim, quanto à posição total de uma empresa envolvendo a produção, a logística, a distribuição e os serviços. O quadro geral de uma empresa depende do meio onde ela se encontra e dos aspectos competitivos do seu entorno.

No desenvolvimento de uma estratégia competitiva, segundo Porter [2] (2000:17), há quatro fatores básicos sobre os quais a empresa deve trabalhar:

(I) os pontos fortes e pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca, e assim por diante;

(II) os valores pessoais de uma organização, se constituem na motivação e nas necessidades dos seus principais gestores e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. A combinação dos pontos fortes e fracos com os valores determina os limites internos (à empresa) da estratégia competitiva que pode ser adotada com pleno êxito. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo;

(III) as ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais; e

(IV) as expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Estes quatro elementos devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas.

A articulação para competição

Esse projeto é uma realização das PMEs que se articulam de forma conjunta para inserir-se no mercado em condições de competir em nível de igualdade com as outras empresas maiores. Propondo uma atitude de cooperação, reúne e organiza empresas de diversos setores da nossa economia, que passam a realizar ações em rede, sob um nome fantasia comum a todos. É importante destacar que o sucesso dessas ações se baseia na necessidade de um mesmo segmento e, ainda, a razão social da empresa participante se mantém inalterada. São inúmeras as atividades realizadas em rede. Pode-se citar como exemplo as centrais de compras, consideradas neste caso como o primeiro passo para a organização do setor das PMEs sob a forma de redes de empresas. As outras formas conhecidas, alianças, arranjos produtivos, fusões, consórcios, aglomerados, *clusters*, *joint ventures*, pólos industriais ou outras maneiras de agrupamento empresarial, partem da criação de uma associação sem fins lucrativos, amparado pelo artigo 170 e 179 da Constituição Federal de outubro de 1988, que norteia o trabalho associativo.

Dentre as ações conjuntas, podem-se destacar a realização de treinamentos e capacitação dos empregados, a participação em feiras e eventos, o planejamento e realização de marketing conjunto e as centrais de serviços, dentre outras possibilidades. Das instituições que oferecem apoio às PMEs, destacam-se aquelas que, por força de lei, recebem contribuições compulsórias e, portanto, têm obrigação legal de apoiar as PMEs, como aquelas pertencentes ao Sistema "S". O departamento de Redes Setoriais do Sebrae-SP, disponibiliza serviços de consultoria para as empresas interessadas em se organizarem sob a forma de redes de empresas. Com ações conjuntas as pequenas firmas tornam-se competitivas, fortes, organizadas e mais bem preparadas para enfrentar a concorrência. A criação de uma central de compras exige, necessariamente, o comprometimento de seus membros honrando os compromissos assumidos, porque é difícil a sobrevivência em caso de falta de pagamento. Ao se pensar na

- criação de uma central de compras, as empresas interessadas devem agir da seguinte forma:
- Identificação do grupo, preferencialmente com empresas do mesmo porte e ramo de atividade.
 - Sensibilização e formação dos grupos de trabalho reunindo as empresas interessadas.
 - Identificação da viabilidade operacional, econômica e financeira.
 - Estruturação e funcionamento da sociedade mercantil, comandada por uma equipe profissional, preferencialmente contratada pelos próprios empresários.
 - Constituição jurídica.

Dentre os trabalhos realizados, destacam-se as centrais de compras das várias redes de empresas formadas, tais como: Rede das Padarias de Atibaia (011) 4412-7157; Rede das Padarias de Itu (011) 4022-7863; Rede Construmix - materiais de construção - (015) 233-4722; Rede Bom Lugar - Mercarias e Pequenos Mercados - (015) 228-3333; Associação das Mecânicas de Aeronave (Anoma) (015) 3313-2153; Rede das Padarias de Sorocaba e região (015) 227-8444; Rede das Padarias de Piracicaba (019) 3413-0946; Rede das Padarias de Jundiaí (Apan) - (011) 4586-6835, Associação das Mercarias e Pequenos Mercados de Amparo (019) 3808-2674 etc.

Resultados

Em assistência médica, as empresas participantes da central de compras de Diadema passaram a contar com cobertura total para Acidentes do Trabalho, com o custo reduzido a zero, em se tratando de atendimento de emergência, tendo em vista o contrato de prestação de serviços assinado com os participantes. Este atendimento funciona como um bônus aos associados. Estabeleceu-se uma escala de redução de preços relativo aos custos operacionais, que é ativada com o ingresso de cada nova empresa participante. Nesse ritmo, em breve a Central de Compras poderá alcançar uma redução percentual de até 35% nos seus custos operacionais. No decorrer dos trabalhos, constatou-se que algumas empresas não dispunham de assistência médica em caso de acidente do trabalho, recorrendo ao serviço público, e encontraram na central de compras tal possibilidade.

A qualidade dos produtos adquiridos também passou por uma significativa melhora, começando pela qualificação dos fornecedores. Foram identificadas e sanadas incorreções em processos de aquisição dos Equipamentos de Proteção Individual, que em alguns casos eram adquiridos de fornecedores com certificados vencidos e, ainda, empresas que vendiam cestas básicas não tinham cadastro no Programa de Alimentação do Trabalhador. Outra vantagem alcançada foi a aquisição de matéria-prima de empresas certificadas. A partir do aumento do poder de negociação, os materiais adquiridos passaram a ter certificado de origem e de qualidade. Espera-se que a performance dessas empresas participantes aumente, tendo em vista a qualidade dos produtos adquiridos.

Além dos resultados citados, destaca-se a significativa redução nos custos administrativos da área de suprimento das empresas. Ao operar com uma central de compras, os custos inerentes às cotações, tais como telefone, fax, desenvolvimento e identificação de fornecedores habilitados, reuniões de negociação, e outros, são reduzidos. Se considerarmos os resultados obtidos, pode-se afirmar que a central de compras contribui para a inserção das PMEs nos mercados organizados, mantendo e gerando novos empregos. Segundo os dados do departamento de Redes Setoriais do Sebrae-SP, responsável pela formação de várias redes de empresas com suas respectivas centrais de compras, os resultados por segmento de atuação em percentuais são animadores para os pequenos empresários. Veja abaixo os resultados conseguidos em Diadema - SP/2001.

Em função dos números apresentados, espera-se que por meio desse mecanismo as pequenas firmas possam obter ganhos em competitividade e pensar em crescimento. Sabe-se que a performance competitiva exigida para a sobrevivência das empresas está cada vez maior e as razões para tal exigência se justificam devido à grande variedade de novos produtos com garantias cada vez mais dilatadas e também, como fator determinante, em função da exigência do consumidor. Um dos grandes fatores que incidem nos preços finais dos produtos é a cadeia de suprimentos necessários à venda e também para a fabricação.

A atuação das PMEs e a competência exigida

À medida que avançamos para a participação na economia globalizada, onde as empresas focam a sua produção em componentes de alto valor agregado, a competência das PMEs deve aumentar cada vez mais para se manter no mercado. Esta evidência, além de outros aspectos da produção, força as empresas a pensar no ciclo de vida do produto, que diminui cada vez mais, e a estabelecer um mix de novos projetos e produtos adequados às exigências do mercado. Como consequência, o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem despertado a atenção das empresas devido à grande diferença de preços para produtos de mesma marca com os mesmos requisitos. Segundo Porter [3] (2000:07), o poder dos compradores determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado para eles mesmos, deixando as empresas de uma indústria apenas com modestos retornos.

A ameaça de substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto para o montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria. O gerenciamento da cadeia de suprimentos tem como foco a satisfação do cliente. Tal propósito torna os serviços mais rápidos e confiáveis, melhora a performance dos produtos e ajuda na inserção da marca no mercado beneficiando as PMEs. Segundo Porter [3] (2000:57), a vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa deve possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência.

Os insumos adquiridos fazem parte do custo de cada atividade de valor e podem contribuir para a redução dos custos operacionais. O adensamento da cadeia produtiva ocorre porque o suprimento de itens intermediários pode ser suprido por fornecedores locais. O ponto de partida para uma central de compras é o gerenciamento integrado da cadeia de suprimento. Nas considerações de Porter [3] (2000:188), a existência de concorrentes pode permitir que uma empresa amplie sua vantagem competitiva.

Gerenciamento da cadeia de suprimentos

Sabe-se que a ordenação do gerenciamento integrado da cadeia de suprimento é tarefa difícil de ser alcançada, mas vale lembrar que as várias empresas que se organizaram sob a forma de redes de empresas, citadas, conseguiram implementar parcialmente essa tecnologia e tiveram uma vantagem competitiva, se comparadas com seus pares. Segundo a argumentação de Porter [3] (2000:59), é preciso definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividade de valor. No caso da criação de uma central de compras, recomenda-se, ainda:

- a. Linguagem alinhada com o propósito do trabalho.
- b. Objetivos que não privilegiem ninguém isoladamente.
- c. Cada nível dentro da cadeia de suprimentos deve usar ferramentas de fácil entendimento e coerentes com o propósito a que se destina.
- d. Uso da transmissão de dados com suporte tecnológico, via EDI (Eletronic Data Interchange) ou código de barras, por exemplo.
- e. Integração plena da demanda, do mais baixo ao mais alto nível de consumo.

A troca de informações sobre fornecedores na central de compras é altamente recomendável, porque, neste caso, significa ampliar as opções para as empresas participantes e alinhar os produtos a serem adquiridos, pois só se consegue melhor preço com o aumento das quantidades compradas. O esperado, ao final do alinhamento das quantidades a serem adquiridas, é que se transforme numa rede de facilidades. A organização da cadeia de suprimentos tem a função de procurar os insumos e serviços necessários à produção, bem como a transformação dos materiais em produtos intermediários e acabados. Também pode ser comparada a uma rede flexível de empresas onde o propósito é a cooperação. O exemplo de redes flexíveis vem da Itália, através dos consórcios italianos, cuja abrangência envolve a formação e valorização do produto, criação de uma marca própria, comercialização, obtenção de crédito, exportação e a adoção de um padrão de qualidade.

Dos grupos de consórcios conhecidos, destacam-se três:

- a. Consórcio setorial - é aquele em que as empresas concorrentes e complementares, eventualmente, unidas às empresas e instituições que constituem a cadeia de valor, realizam um acordo que permite ganho de competitividade dos componentes pelo compartilhamento das informações e pela complementaridade produtiva das pequenas empresas.
- b. Consórcio territorial - é aquele que envolve empresas de todos os setores e atividades de uma mesma localidade, que se ocupam principalmente de atividades informativas e de promoção do grupo formado por estas empresas e do território de inserção.
- c. Consórcio específico - é aquele em que a ação principal das empresas é restringida às atividades específicas para alcançar um determinado objetivo. Os mais importantes são aqueles voltados para a exportação, que agem na promoção das empresas e no desenvolvimento de ganhos de competitividade em mercados externos específicos.

Apesar dessas diferenciações, segundo Cassarotto Filho e Pires (1998:53), as funções desses tipos de consórcios podem coincidir. Nos consórcios setoriais a atividade denominada suporte à inovação tecnológica de produto é, freqüentemente, encontrada nos outros tipos de consórcio. Estas atividades, dependendo do setor, podem ser um fator-chave de sucesso também para empresas associadas aos consórcios de exportação. Atualmente, por conta do mercado globalizado, os fabricantes enfrentam o desafio de reduzir o tempo de desenvolvimento, agregar valor ao produto, reduzir o lead-time e os custos da produção, além de buscar a integração eficaz das suas operações. O sucesso desse empreendimento depende, em grande parte, de estar alinhado com o propósito de coordenar o fluxo de material dentro da cadeia de suprimento. É um desafio, se forem consideradas as particularidades de cada empresa.

Linha	Grupo	Redução alcançada
Serviços	Assistência Médica	24,86%
Matéria-prima	Alumínio	3,00%
	Aço-carbono plano	6,31%
	Aço para ferramentas	14,12%
Componentes	Molas	18,57%
	Elementos de fixação	34,46%
Auxiliares	Caixas de papelão	21,67%
	Sacos plásticos	14,65%
Universal	Papelaria / Suprimentos de Informática	22,00%
	Uniformes	15,71%

Fonte: Ciesp/Sebrae. Diadema SP, 2001.

Vantagem competitiva

Tome-se como exemplo uma empresa do ramo plástico que tem vantagem competitiva de vinte centavos de reais na compra de um quilo da matéria-prima para o seu produto principal. Se a empresa pensar que esta vantagem é o suficiente para a sua permanência no mercado, ainda que naquela região obtenha o melhor preço, ela pode deixar de ter uma fatia do lucro pelo fato de não participar de uma central de compras, que pela demanda em escala, pode obter um desconto maior. Estar atento às oportunidades é dever dos empresários, independente do tamanho da empresa. A dinâmica associada com a cadeia de suprimentos, embora muito complexa, deixou de ser só uma teoria e pode ser verificada com a articulação das PMEs de um mesmo setor, por meio da central de compras. Fatores que influenciam na dinâmica da cadeia de suprimentos, tais como acordos entre os participantes, estrutura de compras, contratos de fornecimento, políticas de coordenação, questões tributárias, marketing em escala, fluxo de materiais e outros assuntos de interesse para a cadeia de suprimentos, podem ser revistos e atualizados sempre que necessário.

O estoque e o lead-time na cadeia de suprimentos são elementos de preocupação, tendo em vista as diferentes fontes de incerteza onde estão incluídas as flutuações de demanda. A informação precisa da necessidade e da quantidade dos produtos, bem como a possível data de consumo, obrigam os fornecedores a cumprirem os prazos de entrega. Quando tais informações não são enviadas no tempo certo, obrigam os fornecedores a trabalharem com

inventário alto, gerando grandes custos desnecessários, além de ocasionar aumento do preço final sem motivo aparente. Este é, sem dúvida um ponto a ser observado, porque pode propiciar a desfragmentação da cadeia de suprimentos e a conseqüente fragilização da central de compras.

Em muitos casos os estoques freqüentemente são usados na proteção da cadeia de suprimentos. Estoques armazenados em diversos pontos da cadeia de suprimento podem ter impacto diferente nos custos e no desempenho do serviço da cadeia devido ao valor atribuído a cada etapa do processo. O grande desafio a ser vencido no gerenciamento da cadeia de suprimento é como controlar os estoques e custos ao longo da mesma, enquanto se maximiza sua performance com o cliente. Um fator adicional para equacionar na complexidade do gerenciamento do material pela cadeia de suprimentos é introduzido pela estrutura organizacional, além das barreiras de fornecimento dentro da própria cadeia criada pelos associados da central de compras. A diminuição do tamanho dos lotes é uma alternativa que, se bem administrada, pode diminuir o lead-time e fazer com que os pedidos sejam feitos mais rapidamente. O ambiente criado pela globalização implica que para a manufatura e entrega de um produto, sejam utilizados fornecedores alinhados com o conceito do Just-in-Time. Os ciclos econômicos geram uma troca substancial de informações e documentos entre seus participantes, tendo em vista o envolvimento de compradores, fornecedores, transportadores e prestadores de serviços em diversas modalidades, envolvidos numa rede articulada como a central de compras, por exemplo. Para se criar uma estratégia vantajosa na cadeia de suprimentos e para que todos os participantes da central de compras se beneficiem, recomenda-se a implementação do Eletronic Data Interchange (EDI), ao longo da cadeia de consumo. Os maiores benefícios com a adoção desta técnica surgem quando sua implementação está em um estágio avançado. Muitas companhias o implementam como parte da parceria com seus clientes e fornecedores. O fato é que a defasagem entre a produção, o desenvolvimento do produto, o setor de marketing e o de finanças está sendo eliminada, em parte devido ao fluxo de informações da demanda que segue eletronicamente em tempo real, a partir dos canais interessados.

O EDI é uma nomenclatura universal para padronizar a troca de dados eletronicamente, conforme a norma ISO 9735. Seus conceitos foram desenvolvidos inicialmente na França em 1987 e foi definido, pela padronização francesa Edifrance, como sendo a transferência de dados de computador para computador, usando mensagens eletrônicas de dados. Recomenda-se desenvolver empresas ou profissionais que conheçam estas particularidades antes de optar por esta alternativa de compras.

Redução média por setor, obtida por uma rede de empresas em funcionamento	
Farmácias	redução média de 25%
Lojas de Materiais de Construção	redução média de 16%
Mercados e Mercenarias	redução média de 9%
Padarias,	redução média de 12 %
Papelaria	redução média de 15%
Em outros setores,	observou-se uma redução média de 10%

Fonte: Redes Setoriais Sebrae-SP, 2003.

O acompanhamento passo a passo por parte das empresas e a confiança em quem executa o trabalho são vitais para a performance do grupo participante. Dentro deste contexto, devem ser buscadas ferramentas para melhorar o trabalho de análise dos resultados em função das alternativas esperadas, de modo a reduzir o número de configurações a serem avaliadas. Segundo Porter [3] (2000:89), uma empresa deve avaliar a posição dos custos relativos de atividades de valor comuns, uma por uma, e depois juntá-las ao custo relativo de diferentes atividades para determinar a posição do custo global.

Referências bibliográficas

- [1] CASSAROTO FILHO, N. e PIRES, L.H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo, Editora Atlas, 1998.
- [2] PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.
- [3] PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.
- [4] WOMACK, James P., JONES, Daniel T. *A Mentalidade Enxuta nas Empresas - Elimine Desperdício e Crie Riqueza*. Editora Campus, Rio de Janeiro, p. 31-44, 1998.
- [5] BARQUERO, Antonio Vázquez. *Desarrollo, redes e innovación*. Editora Pirámide, Madrid, 1999.
- [6] SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil*. Edição Sebrae-DF. Brasília, 2002.

Jorge de Paiva Campos é diretor de Cursos da Ábaco Engenharia., consultor do Programa de Redes Setoriais e Rumo à ISO do Sebrae (SP), colaborador permanente do Idort (SP) e professor universitário - (11) 6191-6021