

O FUTURO DAS REDES E CENTRAIS DE NEGÓCIOS NO BRASIL

2025

Prof. Dr. Douglas Wegner
Fundação Dom Cabral (FDC)

Aline Michelin
Área Central

APRESENTADO POR

Fundação Dom Cabral (FDC)

Há mais de 47 anos a Fundação Dom Cabral desenvolve executivos, gestores públicos, empresários e organizações de diversos segmentos em vários países. A FDC é uma escola de negócios que oferece o que há de mais inovador por meio de Soluções Educacionais nacionais e internacionais, sustentadas por alianças estratégicas e acordos de cooperação com renomadas instituições em diversos países.

Nossa filosofia – trabalhar COM o cliente e não apenas para ele – respeita a identidade das organizações, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados. A FDC se tornou referência internacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação e da capacitação: recebemos anualmente em nossos Programas cerca de 27 mil executivos. Saiba mais sobre nossos programas e forma de atuação em www.fdc.org.br.

Área Central (AC)

A Área Central foi criada em 2012 e nossa paixão é ACELERAR. A empresa surgiu da necessidade de grupos associativos e centrais de compras se organizarem e tornarem sua gestão mais eficiente, alavancando empreendedores no mercado e potencializando os seus negócios.

Com 13 anos participando da evolução das centrais, nos tornamos referência no assunto e temos soluções para crescer juntos. Hoje nosso foco é totalmente Customer Centric, onde a empresa inteira tem o cliente como o centro de tudo e no negócio, trabalhando integralmente para geração de resultados. Conheça nossos serviços em www.areacentral.com.br.

INTRODUÇÃO

O movimento de redes associativas e centrais de negócios no Brasil promoveu a formação de mais de 500 redes nos últimos 25 anos, em diversos setores de atividade, em praticamente todas as regiões do país.

Passadas mais de duas décadas, há diversos casos de sucesso em setores como supermercados, materiais de construção, farmácias, autopeças e móveis. Algumas dessas redes conseguem engajar mais de uma centena de empresas, possuem marcas fortes e oferecem significativos benefícios aos seus participantes.

Por outro lado, muitas redes ainda enfrentam dificuldades para alcançar a consolidação e fazer frente às novas mudanças do mercado. Essas redes seguem operando localmente, possuem pequeno número de participantes e não possuem força suficiente para gerar serviços e soluções relevantes aos seus participantes.

Agora é hora de mirar no futuro e identificar novas oportunidades de desenvolvimento para as redes e centrais de negócios brasileiras. Por isso, questionamos um painel de especialistas, empresários e gestores sobre a sua percepção quanto ao futuro das redes e centrais de negócios no Brasil.

O objetivo deste levantamento é compreender como os entrevistados percebem as oportunidades e desafios que se colocam para esse modelo de negócio e para as empresas que fazem parte dele. A pesquisa foi respondida por consultores, pesquisadores e especialistas em redes e centrais de negócios, além de participantes e gestores de redes.

Nas próximas páginas apresentamos a síntese desses resultados, bem como nossa análise sobre como as redes podem avançar em direção a um futuro mais próspero.

Boa leitura!

Prof. Douglas Wegner e (FDC) e Aline Michelin (AC)

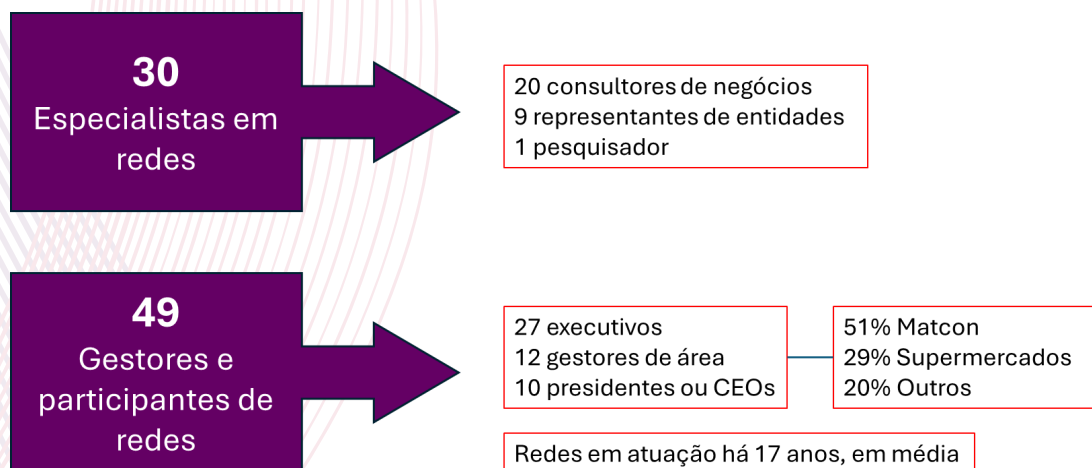
PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa foi realizada em março e abril de 2025, com dois públicos distintos (Figura 1):

Um questionário foi enviado a especialistas brasileiros em redes e centrais de negócios. Ao todo, recebemos respostas de 20 consultores de negócios, 9 representantes de entidades e 1 pesquisador. Estes especialistas indicaram sua percepção sobre o estágio atual de desenvolvimento das redes, as perspectivas do movimento de redes no Brasil, os desafios enfrentados pelo modelo de negócios e as oportunidades de desenvolvimento.

Outro questionário foi enviado a participantes diretos de redes, obtendo resposta de 27 executivos, 12 gestores de área e 10 presidentes ou CEOs. As respostas se concentraram no setor de materiais de construção (51%), supermercados (29%) e outros setores (20%). Em média, as redes dos respondentes atuam no mercado há 17 anos. Estes respondentes foram questionados sobre sua percepção a respeito da evolução da sua rede nos últimos anos e tendências para o movimento de redes e centrais de negócios.

Figura 1: Perfil dos respondentes da pesquisa



PERSPECTIVAS DE FUTURO

A maioria dos 30 especialistas consultados (73,3%) está otimista quanto ao futuro das redes e centrais de negócios no Brasil e projeta o crescimento do modelo de negócios. Outros 20% preveem estagnação do modelo, e apenas 6,7% indicaram uma perspectiva de declínio para o movimento de redes no país.

Por quê o movimento de redes deve crescer?



1. Pressões externas e mudanças no ambiente competitivo
2. Busca por escala, eficiência e resultados econômicos
3. Cooperação como estratégia de inovação e aprendizado
4. Mudança geracional e cultural no perfil dos empresários
5. Possibilidade de profissionalização da gestão e suporte institucional
6. Potencial de expansão ainda não explorado

Estes respondentes estão otimistas e acreditam que há várias oportunidades que as redes podem explorar, como resposta às mudanças do mercado. Percebem, por exemplo, que a mudança geracional pode modificar o perfil dos líderes de redes, tornando possível a profissionalização das empresas e consequente desenvolvimento das redes.

Por quê o movimento de redes corre o risco de estagnar?



1. Ausência de políticas públicas estruturantes
2. Dependência excessiva de instituições intermediárias
3. Falta de profissionalização e capacidade técnica
4. Baixo protagonismo empresarial na articulação

Aqueles que preveem estagnação do movimento de redes estão preocupados com a falta de políticas públicas de apoio e a dependência das redes de instituições que as ajudem, mas também com aspectos relacionados à qualificação e protagonismo dos empresários envolvidos.

“

Embora haja riscos evidentes, o predomínio da percepção de crescimento sinaliza que, se bem orientadas, as redes poderão se fortalecer como modelo de negócio e alternativa para PMEs em um mercado cada vez mais exigente.

”

MODELOS EMERGENTES

Em geral, os 30 especialistas acreditam que não existem alternativas que substituam integralmente o modelo de redes com formato associativo. No entanto, observam que o modelo tradicional está passando por adaptações, surgindo variações que apresentam novos desafios e dinâmicas:

- A maioria dos respondentes afirma que **não existem alternativas que substituam integralmente as redes associativas**, embora reconheçam a necessidade de evolução do modelo.
- Alguns respondentes observam que **o modelo tradicional está sendo adaptado**, com variações como redes centralizadas ou orientadas apenas a compras.
- São citados modelos que **não substituem, mas podem concorrer ou coexistir com redes associativas** em certos contextos, atendendo a perfis empresariais distintos, como franquias e cooperativas modernas.
- Surgem **novas formas de cooperação empresarial**, muitas vezes com nomes e estruturas diferentes, mas que mantêm o espírito associativo ou cooperativo, frequentemente mediadas por plataformas digitais.
- Alguns entrevistados destacam que a evolução está ocorrendo mais no **formato jurídico das redes** do que em sua lógica operacional, especialmente entre empresas de médio porte.

Em síntese, o modelo associativo segue sendo percebido como um ponto forte, mas que precisa estar aberto a mudanças no seu funcionamento, como forma de ganhar agilidade e atender aos interesses dos participantes, para os quais - em última análise - a rede de fato existe.

DESAFIOS PARA O FUTURO

Apesar do otimismo da maioria dos especialistas em redes, os 30 entrevistados também percebem desafios significativos que precisarão ser enfrentados para que as redes mantenham sua relevância no futuro:

1. Fragilidades internas de gestão e governança

- Falta de planejamento e gestão administrativa eficiente
- Ausência de governança e profissionalização
- Gestão dominada por associados, em vez de profissionais de mercado
- Dilemas interpessoais e falta de confiança
- Desorganização interna e indefinição de nicho estratégico

2. Baixo comprometimento e coesão dos associados

- Falta de coesão e comprometimento dos membros
- Perfil limitado a compras coletivas, com pouca evolução em gestão
- Falta de conhecimento sobre os benefícios da atuação em rede
- Individualismo cultural entre empresários

3. Barreiras jurídicas, fiscais e regulatórias

- Modelo tributário brasileiro inadequado, com risco de bitributação
- Carga tributária elevada e burocracia excessiva
- Ausência de legislação específica para redes associativas
- Pouca aproximação com entidades de fomento

4. Transformações no comportamento do consumidor

- Digitalização do consumidor e novas expectativas por conveniência e personalização
- Concorrência do e-commerce e de grandes players nacionais e internacionais
- Novas tendências de consumo e mudanças no mercado

5. Limitações estruturais e financeiras

- Altos custos de estruturação e manutenção das redes
- Empresários pouco preparados para os desafios do modelo
- Falta de profissionais qualificados para assessorar redes

6. Desafios tecnológicos

- Evolução e impactos da Inteligência Artificial
- Atrasos na digitalização dos processos internos das redes

7. Oportunidade ainda não realizada de intercooperação

- Ausência de articulação entre redes já existentes
- Falta de mecanismos para gerar sinergia e escala entre diferentes redes associativas

As sete dimensões mencionadas pelos entrevistados apresentam diferentes desafios que as redes precisarão enfrentar para se manter relevantes. Alguns desafios são de âmbito interno, e requerem um “olhar para dentro”, como as fragilidades de gestão e governança (1) e o comprometimento dos associados (2). Outros desafios exigem que as redes olhem para fora, como a intercooperação (7), os desafios tecnológicos (6), as mudanças de comportamento do consumidor (4) e as barreiras jurídicas e fiscais (3).

PAPEL DA TECNOLOGIA

A rápida evolução tecnológica, em diversos aspectos da gestão empresarial, obriga as redes e centrais de negócios a também se atualizarem e investirem em inovações. Os 30 especialistas destacaram cinco pontos aos quais as redes precisam ficar atentas:

1. Tecnologia como base para gestão da informação e inteligência: A tecnologia é vista como essencial para coletar, organizar e transformar dados em informação estratégica, permitindo a gestão baseada em evidências.

2. Otimização de processos e automação: A automação e o uso de sistemas digitais aumentam a eficiência operacional, reduzindo custos e melhorando o desempenho das redes.

3. Comunicação, integração e colaboração: A tecnologia fortalece os laços entre os membros da rede, viabilizando a coordenação, o alinhamento estratégico e a colaboração em escala.

4. Digitalização como condição para competitividade: A transformação digital é percebida como imperativo competitivo, sendo diferencial chave para manter relevância frente ao mercado

Ou seja, a tecnologia pode apoiar as redes em dois aspectos centrais:

- ➡ Primeiro, como apoio à análise de dados e gestão estratégica, automatizando processos e tornando-os mais eficientes e ágeis;
- ➡ Segundo, mas não menos importante, como ferramenta para promover uma maior integração e comunicação entre os associados, gerando alinhamento estratégico.

Vários especialistas também destacaram barreiras à adoção de novas tecnologias. Embora considerada fundamental, o custo e a oferta limitada de soluções customizadas para as redes ainda dificultam sua ampla adoção, especialmente em setores com menor maturidade digital.

“

O investimento em digitalização e em sistemas integrados de gestão não é mais uma vantagem, mas uma necessidade para que as redes permaneçam competitivas e capazes de oferecer valor estratégico aos seus membros.

”

AÇÕES PARA RELEVÂNCIA FUTURA

Para garantir que as redes e centrais de negócios se mantenham relevantes, os especialistas elencam um conjunto de ações que precisam de atenção nos próximos anos:

1 Profissionalização da gestão e estrutura organizacional: A transição de estruturas informais para modelos organizacionais mais sólidos e profissionais é essencial para a perenidade e relevância das redes.

2. Foco estratégico e visão de longo prazo: A relevância depende da **capacidade de definir objetivos estratégicos**, pensar no futuro coletivo e planejar de forma integrada com os associados.

3. Entendimento profundo das necessidades dos associados: As redes devem atuar como **organizações orientadas ao associado**, com foco em entregar valor real e personalizado.

4. Comunicação eficaz, transparência e engajamento: Uma **comunicação transparente e estratégica** é chave para fortalecer a confiança, engajar os membros e justificar a permanência na rede.

5. Inovação, tecnologia e geração de valor: Para se manterem competitivas, as redes precisam **oferecer soluções inovadoras**, integrando novas tecnologias e práticas modernas de mercado.

6. Liderança, propósito e cultura colaborativa: Lideranças engajadas, com **propósito claro e capacidade de inspirar colaboração**, são cruciais para garantir a sustentabilidade das redes.

Novamente, fica evidenciado que as redes precisam agir sobre dois pilares: organizacional e relacional. De um lado, precisam aperfeiçoar sua gestão estratégica, comunicação, inovação e compreensão das necessidades dos associados. De outro lado, não podem descuidar de aspectos relacionais como liderança e fomento de uma cultura colaborativa.

“

As redes que conseguirem estruturar sua gestão de forma profissional, planejar estrategicamente e engajar seus membros por meio de uma liderança inspiradora estarão em melhores condições de se diferenciar e prosperar em um ambiente competitivo.

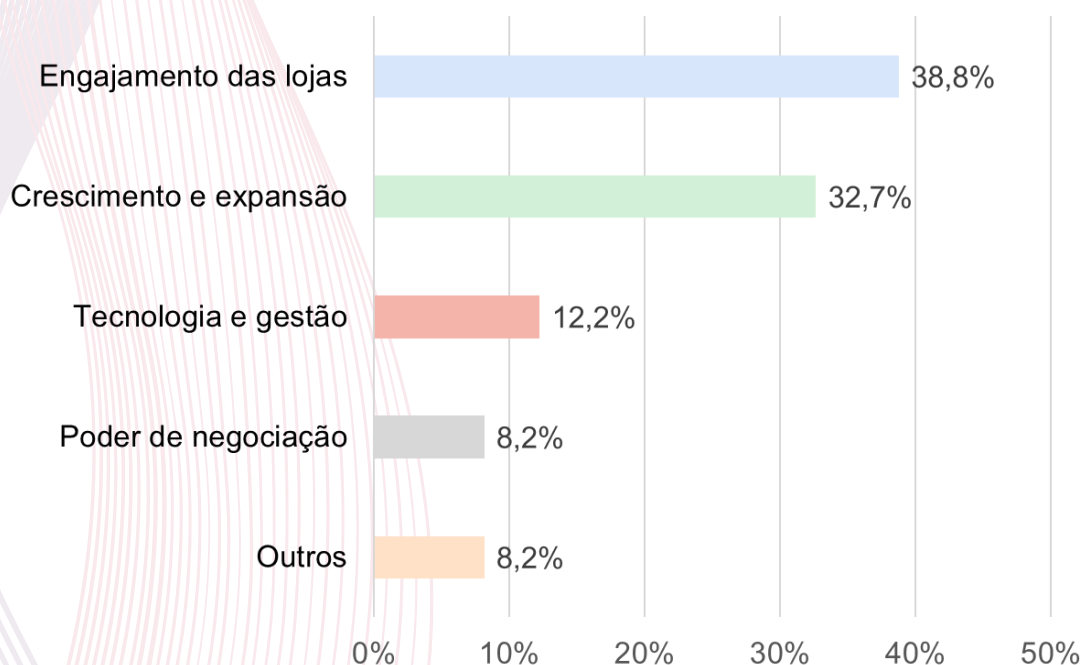
”

A VISÃO DOS GESTORES

A percepção dos 49 gestores, executivos e presidentes teve como objetivo obter uma perspectiva interna sobre a atuação das redes e sua visão sobre o futuro do modelo de negócios.

Questionados sobre o principal desafio enfrentado pela rede, quatro aspectos tiveram destaque (Gráfico 1):

Gráfico 1: Desafios enfrentados pela rede



O baixo engajamento dos associados foi mencionado por mais de um terço dos respondentes. Considerando que o modelo associativo está baseado na participação, comprometimento e engajamento dos associados, este é um desafio premente percebido por gestores de muitas redes pesquisadas.

Outro desafio relevante é o crescimento e expansão da rede, mencionado por praticamente 33% dos pesquisados. Como mencionado na introdução deste relatório, muitas redes ainda possuem atuação local, com pequeno número de participantes, e não exploram as oportunidades de intercooperação e aliança com redes do mesmo setor.

“

O maior desafio na gestão da rede é conseguir o engajamento efetivo dos associados na estratégia proposta e no desenvolvimento de novos projetos. É um desafio fazer com que as decisões da assembleia sejam colocadas em prática em todas as lojas.

”

DESAFIOS NA VISÃO DOS GESTORES

Na pergunta aberta sobre os desafios enfrentados pelas redes, os respondentes tiveram a oportunidade de apresentar outras percepções. Sete categorias de desafios foram mencionadas, reforçando o Gráfico 1 e oferecendo insights complementares:

1. Engajamento e cultura associativa:

A baixa adesão ao modelo associativo compromete a execução de estratégias coletivas e enfraquece o poder de negociação da rede.

2. Dificuldades na sucessão das empresas e das redes: A fragilidade na sucessão dos associados limita o desempenho operacional e o potencial de inovação das lojas e da rede como um todo. Há uma percepção de que, em geral, os empresários estão pouco preparados para gestão estratégica e liderança das redes.

3. Governança, padronização e gestão integrada: Falta de governança estruturada e integração operacional cria inconsistência entre as unidades e dificulta ganhos em escala.

4. Competitividade e poder de negociação:

Redes com baixa densidade, adesão frágil e pouca escala enfrentam sérias dificuldades para manter competitividade no mercado.

5. Expansão e sustentabilidade do modelo: Limitações estruturais e contextuais dificultam a expansão, principalmente quando há barreiras de entrada ou ausência de visão estratégica.

6. Comunicação, alinhamento e transparência: Falta de comunicação clara e eficaz enfraquece a percepção de valor e compromete o engajamento e a confiança.

7. Tecnologia e digitalização: A lacuna digital entre redes e setores mais avançados limita a competitividade e exige investimentos urgentes em transformação digital.

SUORTE PARA FAZER AS REDES CRESCEREM

Com um olhar para o futuro e pensando no crescimento e desenvolvimento das redes, os 49 gestores foram perguntados sobre quais tipos de serviços e soluções poderiam auxiliar suas redes. Aqui também emergiram sete categorias que podem inspirar entidades e organizações de apoio ao associativismo empresarial:

- 1. Tecnologia, automação e integração de sistemas:** A digitalização integrada e o uso de tecnologias inteligentes são vistos como pilares para eficiência, escalabilidade e competitividade das redes.
- 2. Inteligência de mercado e análise de dados:** A necessidade de inteligência analítica e dados confiáveis é central para orientar decisões comerciais e estratégicas.
- 3. Treinamento, capacitação e desenvolvimento de *mindset* digital:** O desenvolvimento de competências, tanto técnicas quanto comportamentais, é visto como essencial para engajar e transformar os membros da rede.
- 4. Suporte à gestão estratégica e comercial:** Muitos gestores demandam apoio profissionalizado para liderança, planejamento e execução estratégica da rede.
- 5. Cultura e engajamento dos associados:** A mudança cultural e o engajamento ativo dos membros são desafios cruciais para que os serviços e estratégias funcionem.
- 6. Recursos humanos especializados:** As redes reconhecem a importância de contar com pessoas capacitadas, tanto no núcleo central quanto nas lojas associadas.
- 7. Apoio financeiro e comercial:** Suporte financeiro e comercial à expansão é visto como um diferencial competitivo para manter a rede em crescimento.

Quatro temas principais dominam as oportunidades de suporte às redes para estimular seu crescimento: (a) aspectos operacionais e estratégicos internos, (b) formação de recursos humanos para a gestão, (c) promoção de uma cultura de engajamento e colaboração e (d) preparação dos associados para gestão da sua própria empresa e da rede, incluindo a sucessão familiar.

“

É fundamental trazer o associado para mais perto da rede. É preciso convencê-lo de que é possível prosperar se todos se organizarem pra trabalhar um modelo em comum, principalmente em marcas e produtos. Temos que criar uma identidade única e forte.

”

CONCLUSÃO

As redes e centrais de negócios brasileiras têm diante de si uma oportunidade de consolidação e crescimento, mas permanecem algumas barreiras históricas que precisam ser superadas.



Profissionalizar a gestão das redes é mais urgente do que nunca.

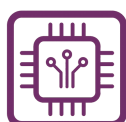
Isso significa preparar os associados para incorporarem ferramentas de gestão ao seu negócio e às redes, bem como trazer profissionais de mercado para as redes.



Buscar o engajamento dos associados segue sendo problemático, mesmo depois de mais de duas décadas de atuação em redes no Brasil. Não há forma de atuar em rede sem uma forte cultura de colaboração e engajamento.



Inovar no modelo de negócio é fundamental, introduzindo elementos que ampliam a eficiência do modelo, como ocorre por exemplo com as franquias. Do ponto de vista jurídico, também não faz sentido ficar preso exclusivamente ao modelo de associação sem fins lucrativos.



Incorporar novas tecnologias é imprescindível, seja para promover o engajamento dos associados, melhorar a comunicação, ampliar a eficiência operacional e incorporar inteligência à tomada de decisões estratégicas.



Promover o crescimento e a intercooperação pode ampliar a escala das redes, garantir a oferta de serviços atrativos aos associados e fazer com que as redes efetivamente se destaquem em um mercado competitivo e povoado por competidores em crescimento.

O futuro das redes e centrais de negócios está nas mãos dos empresários que participam dessas redes. Cabe a eles adotar o caminho da profissionalização, da inovação, da tecnologia e do crescimento.

SOBRE OS AUTORES

Douglas Wegner é professor da Fundação Dom Cabral (FDC), uma escola de negócios que apoia o crescimento e o desenvolvimento das empresas brasileiras. Douglas possui Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com estágio na Universidade de Colônia, na Alemanha. Realizou pós-doutorado pela Universidade de Dortmund, na Alemanha e foi professor visitante da Universidade de Sevilla (Espanha) e da University Alliance Ruhr (Alemanha). Atua há mais de 20 anos apoiando as redes e centrais de negócios brasileiras, com missões regulares à Alemanha para benchmarking com as redes do país.



(51) 99651-6759



dwegner@fdc.org.br



[linkedin.com/in/douglaswegner](https://www.linkedin.com/in/douglaswegner)

Aline Michelin é COO da Área Central, empresa referência nacional em soluções tecnológicas para redes de negócios. MBA em Gestão Empresarial pela FGV e mais de 10 anos de atuação estratégica. Com trajetória sólida nos setores bancário e segurador, encontrou na tecnologia o ambiente ideal para aplicar sua visão de negócios com impacto prático. Tem se destacado pelo trabalho junto a redes e centrais de negócios em todo o Brasil, conectando estratégia, inovação e operação. Seu olhar está voltado à criação de soluções escaláveis que gerem valor real para empresas, pessoas e mercados.



(47) 99261-5738



aline@areacentral.com.br



[linkedin.com/in/alinemichelin](https://www.linkedin.com/in/alinemichelin)

Como citar este relatório:

Wegner, D.; Michelin, A. (2025). O Futuro das Redes e Centrais de Negócios. Relatório Executivo. Disponível em www.zenodo.org/15396643