

VANTAGENS DECORRENTES DA FORMAÇÃO DE ASSOCIAÇÕES DE COMPRAS: Um Estudo de Caso

Angela Cristina Marqui

Engenheira de produção, mestranda FEARP/USP

Antonio Benedito Guirro

Advogado, mestrando FEARP/USP

Edgard Monforte Merlo

Professor doutor FEARP/USP

Palavras-chaves: *Associações de compras, canais verticais de marketing, logística*

Resumo

O artigo analisa a formação de uma associação de compra que conseguiu reverter uma tendência negativa de desempenho na região de Londrina. Ao avaliar este caso pretende evidenciar a realidade com que se defrontam os pequenos varejistas de supermercados e os principais ganhos obtidos com este processo. Os principais resultados são avaliados e discutidos. .

Abstract

This article presents the construction of one buyers group created in Londrina that can obtain growth and a good performance. The evaluation shows the reality whose small brazilian retailers live and the possibilities opened with these new channel process. Main results are showed and evaluated.

Key words: buyers association, marketing channels and logistics

VANTAGENS DECORRENTES DA FORMAÇÃO DE ASSOCIAÇÕES DE COMPRAS: Um Estudo de Caso

Resumo

O artigo analisa a formação de uma associação de compra que conseguiu reverter uma tendência negativa de desempenho na região de Londrina. Ao avaliar este caso pretende evidenciar a realidade com que se defrontam os pequenos varejistas de supermercados e os principais ganhos obtidos com este processo. Os principais resultados são avaliados e discutidos. .

Abstract

This article presents the construction of one buyers group created in Londrina that can obtain growth and a good performance. The evaluation shows the reality whose small brazilian retailers live and the possibilities opened with these new channel process. Main results are showed and evaluated.

Introdução

Durante muito tempo, o mercado do varejo foi orientado pelos canais convencionais de marketing, formado pelos fabricantes independentes, pelos atacadistas e pelos varejistas. De acordo com esse modelo tradicional, cada um dos segmentos citados atua como uma empresa independente, que busca maximizar seus próprios lucros, mesmo que essa meta reduza o lucro do sistema como um todo. Nessa perspectiva, nenhum membro do canal tem controle completo ou substancial sobre os outros membros (KOTLER, 2000).

Entretanto, importantes acontecimentos no cenário mundial, ocorridas principalmente a partir do início de década de 90, pressionaram as empresas a buscar alternativas para enfrentar novos desafios como a globalização e a competição com grandes empresas internacionais, situação que ameaçou a estabilidade e chegou a decretar o desaparecimento de inúmeras empresas, principalmente as de menor porte que atuavam no ramo varejista. Desprovidas de um sistema de administração estruturado e gerenciadas, a maioria das vezes, de forma empírica, não restou a essas empresas outra alternativa que não fosse o associativismo, para buscar de forma conjunta novos meios de sobrevivência e novas práticas gerenciais, visando sua manutenção no mercado e a obtenção de vantagens até então relegadas a um segundo plano.

Nessa busca de vantagens competitivas de mercado, uma das novidades mais significativas no gerenciamento de canal foi o aumento dos sistemas verticais de marketing, também chamados de SVMs. Os SVMs surgiram como resultado de fortes tentativas dos membros do canal de controlar o comportamento desse canal e de eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes perseguem seus próprios objetivos. Os benefícios resultantes desse processo são: economias de escala, aumento do poder de barganha e eliminação de serviços duplicados.

Dentre os diferentes tipos de SVMs, o que mais se aplica à realidade analisada neste estudo é o SVM contratual de cooperativas de varejistas. Essas cooperativas são organizadas de forma a permitir que os varejistas tomem a iniciativa de organizar uma nova entidade de negócios para executar as funções de atacado, e possivelmente, de fabricação. Nesse modelo, os associados concentram as suas compras por meio da cooperativa e planejam juntos o trabalho de

propaganda e divulgação dos produtos que comercializam. O planejamento conjunto de compras é aplicado mais fortemente aos produtos do tipo *commodities* e os lucros retornam às empresas na proporção de suas compras, ou seja, quanto maior o número de itens adquiridos conjuntamente e quanto maior o volume comprado, maior será os ganhos de negociação e as vantagens de realizar transações através da central de compras.

Como ocorre em todo processo pioneiro, os idealizadores das centrais de compras enfrentaram sérias dificuldades para remover barreiras legais, burocráticas e conquistar a confiança do mercado e especialmente da indústria que, acostumada a tratar com os intermediários distribuidores, exigia garantias de pagamento e de atendimento a aspectos formais dessas cooperativas. Comprovada sua viabilidade, as centrais de compras são atualmente uma referência positiva no mercado, comprovada pela sua aceitação e crescimento vertiginoso em todo o Brasil.

Idealizadas inicialmente com o objetivo único de diminuir os custos de aquisição de mercadorias, as centrais de compras acabaram se revelando como um terreno fértil para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais não imaginadas até então. Melhoria da cultura empresarial como resultado da convivência acentuada entre empresários, troca de experiências, modernização do *lay out* das lojas e do atendimento ao consumidor, diversificação da oferta de produtos, criação de selo de identificação e até criação de marcas próprias são alguns dos benefícios obtidos com a prática do cooperativismo. Somado a esse contexto favorável está um dos benefícios fundamentais para a consolidação das centrais de compras: a vantagem competitiva obtida com os ganhos em logística e distribuição.

Nesse sentido, o presente estudo descreve a criação da ALES – Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas, demonstrando a importância do empreendimento para configurar uma nova realidade no comércio varejista da área de supermercados na cidade de Londrina e em toda a região abrangida pela associação. Foram destacados os benefícios obtidos pelos cooperados em diversos aspectos administrativos. Os principais ganhos referidos foram os ganhos de logística e as perspectivas futuras do empreendimento.

2.Referencial teórico

2.1. Sistema vertical de marketing (SMV) contratual e canais de marketing

O SVM contratual é regido por contratos que integram as atividades de empresas independentes nos sucessivos níveis do canal, podendo ser estruturado por meio de cooperativas patrocinadas por varejistas. Segundo Parente (2000), cooperativas patrocinadas pelo varejo são instituições atacadistas formadas e possuídas por grupos de varejistas independentes, cujo principal objetivo é obter melhores condições de abastecimento, pelo poder de barganha conseguido por meio do maior volume de compras.

De igual importância são os canais de marketing. Uma das definições que podem ser adotadas para conceituar canal de marketing é a de Rosenbloom (2002), que adota o ponto de vista da tomada de decisão gerencial acerca do canal de marketing, principalmente da forma como é visto pelos olhos da gerência de marketing nas empresas produtoras. Assim, o canal de marketing é tratado como uma das áreas críticas de decisão com as quais a gerência de marketing deve se preocupar. Nesse contexto, o canal de marketing é definido como “a

organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”, sendo que os alguns termos mencionados merecem ser melhor explicitados:

- organização contratual: refere-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociação à medida que um produto ou serviço move-se do produtor para seu usuário final (outras empresas, que são de apoio, que desempenham funções outras que não as de negociação estão excluídas);
- externa: fora da empresa, ou seja, não é parte da estrutura organizacional da empresa – gestão interorganizacional;
- opera: a administração está atuando para evitar um controle inadvertido de suas ações pelo canal;
- objetivos de distribuição: metas de distribuição onde o canal de marketing existe como meio de alcançá-las.

Modelos do composto de marketing retratam o processo de administração mercadológica como uma combinação estratégica de quatro variáveis mercadológicas controláveis básicas (marketing *mix*) que visa atrair as demandas dos clientes desejadas pela empresa (os mercados-alvos) à luz de variáveis incontroláveis internas e externas.

Em outras palavras, o desempenho superior de um forte relacionamento de canal será o resultado das habilidades das pessoas de cada organização-membro do canal e de sua preocupação em entregar tal desempenho, visando metas mutuamente benéficas.

A crescente importância dos canais de marketing

O tema canais de marketing vinha recebendo pouca atenção em comparação com outras áreas estratégicas do composto mercadológico, como produto, preço e promoção. Com a entrada de novos concorrentes no mercado, caracterizada pela chegada das grandes redes supermercadistas, varejistas regionais sentiram a necessidade de desenvolver estratégias que permitissem competir em condições de igualdade ou, no mínimo, diminuir as vantagens dos concorrentes em relação a eles.

Esses pequenos varejistas não haviam percebido ainda que os canais de marketing, além de serem mais sustentáveis pela maior dificuldade de serem copiados, traziam outras vantagens, traduzidas como eficiência de distribuição, que por sua vez geravam benefícios também às outras áreas do composto mercadológico, principalmente no item preço, onde suas empresas estavam tendo maiores problemas. Nos últimos anos, entretanto, essa negligência relativa dos canais de marketing vem diminuindo e pelo menos cinco tendências pressionaram as empresas varejistas menores a mudar a ênfase de seus procedimentos:

- Aumento da dificuldade em conquistar vantagem competitiva sustentável;
- Poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing;
- Necessidade de reduzir custos de distribuição;
- Revalorização do crescimento;
- Crescente papel da tecnologia.

O presente estudo aborda as quatro primeiras tendências, tendo em vista que a discussão sobre o papel da tecnologia se refere à sobrevivência num mercado futuro, embora não muito distante. O estudo retrata, então, as alternativas para sobrevivência no mercado presente, a fim

de que as empresas possam se dirigir com competitividade ao mercado futuro, que será fortemente influenciado pelo desenvolvimento tecnológico. Tal constatação sugere que pesquisas específicas sobre esse assunto se fazem necessárias.

Aumento da dificuldade em conquistar vantagem competitiva sustentável

O conhecido composto de marketing é formado pelos “quatro P’s”, que são preço, produto, promoção e pontos de distribuição. Ao buscar um diferencial em relação a seus concorrentes toda empresa deverá investir em pelo menos um dos “P’s”. Porém, uma vantagem competitiva sustentável deve ser um diferencial que não possa ser facilmente copiado pela concorrência. Esse diferencial tem sido cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias de produto, preço ou promoção. Dessa forma, as empresas têm buscado se destacar investindo em pontos de distribuição, ou seja, nos canais de marketing.

Com a globalização, muitas barreiras foram rompidas e espaços de mercado foram preenchidos. Nesse cenário, as empresas buscaram constantemente aperfeiçoar seus produtos e, mais que isso, procuraram aperfeiçoar o composto de marketing que estavam oferecendo ao mercado. Como resultado dessa busca constante, os itens relativos a produto, preço e promoção foram os mais explorados, sendo que as empresas conseguiram uma evolução rápida e acentuada nestes aspectos. Atualmente, as maiores oportunidades de incremento no diferencial competitivo estão concentradas nos canais de distribuição.

A estratégia de canais de marketing oferece maior potencial para obtenção de vantagem competitiva que as demais, porque é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo. Existem 3 razões que levam a essa constatação:

- A estratégia de canal é de longo prazo;
- A estratégia de canal geralmente exige uma estrutura;
- A estratégia de canal é baseada em pessoas e relacionamentos.

Esses itens são explorados no presente estudo, com o intuito de verificar como a ALES trabalhou para se destacar de seus concorrentes que dispunham das mesmas ferramentas e para concorrer com empresas que se destacavam por sua excelência operacional, como é o caso das grandes redes.

Poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing

Poderosos varejistas como Carrefour, Wal Mart e outras grandes empresas do setor supermercadista tornaram-se protagonistas frente a uma transferência de poder econômico. Hipermercados gigantes operando com margens e preços baixos e detentores de maior poder de barganha, em sua maioria posicionaram-se como *marketers* sofisticados, fazendo duras exigências aos fabricantes que os abastecem.

Necessidade de reduzir custos de distribuição

As grandes empresas supermercadistas se posicionaram no mercado com estruturas bem desenvolvidas para a distribuição de seus bens e serviços. Os varejistas menores se viram obrigados a despender esforços com o objetivo de reduzir custos de distribuição e para se colocarem em condições de competir com a concorrência estruturada.

Revalorização do crescimento

O crescimento está se tornando o foco da atenção das empresas varejistas, ao passo que diminuem as ações relativas a reestruturação, porque para garantir o crescimento continuado do lucro operacional é necessário o crescimento da receita de vendas. Essa tendência decorre do fato da maioria das empresas já terem realizado todas as reestruturações possíveis para redução de custos, bem como terem utilizado o *downsizing* como base para melhorar o lucro operacional.

Em mercados considerados maduros, como é o caso do varejo supermercadista, crescer rapidamente implica em conquistar *market share* dos concorrentes. No presente estudo, verificou-se que um dos principais objetivos das empresas locais ao se juntarem de forma cooperada foi retomar o *market share* existente no passado.

2.2. Estratégia de canal versus gestão logística

A estratégia de canal encaixa-se na variável estratégia de distribuição do composto mercadológico. Da mesma forma a gestão logística também se encaixa nessa variável e seus dois componentes - estratégia de canal e gestão logística - compreendem juntos a variável distribuição do composto mercadológico. A gestão logística está intimamente relacionada e é uma subsidiária da área mais básica e ampla da estratégia e gestão de canal. Dessa forma, um investimento em gestão do canal pode proporcionar ganhos de logística. Portanto, a logística deve ser tratada como assunto vital na empresa, levando-se em consideração o fator econômico, com os custos gerados em decorrência da ampla distribuição geográfica tanto dos recursos oferecidos no mercado quanto de seus consumidores, que geralmente estão localizados a grandes distâncias do local onde os bens são produzidos.

Dentro da logística, o conceito de custo total estabelece que a análise de custos individuais geralmente leva a resultados conflitantes, em razão do comportamento dos diversos componentes do conjunto de informações, devendo portanto ser examinados de forma conjunta e balanceados no ponto ótimo. Para formação do custo total, três componentes imprescindíveis devem ser considerados: custo de transporte, custo de processamento de pedido e custo de estoque. Além desses, podemos destacar outros fatores determinantes da importância da logística:

- A concentração das atividades relacionadas aos fluxos de produtos e serviços melhora a administração para atender os clientes no que desejam: transporte, armazenagem e informação;
- Os ganhos potenciais de resultados com a coordenação cuidadosa dessas atividades;
- O mercado globalizado leva à exploração, através da logística, das vantagens locais das especializações dos esforços produtivos das diversas regiões geográficas ou países;

- A evolução dos padrões de exigências demandam melhorias tecnológicas e de processos de movimentação e armazenagem;
- A escassez de recursos e a minimização das perdas, realçando a necessidade de fazer mais com menos e eliminar as perdas do processo;
- O oferecimento de infra-estrutura comum para todos os cooperados.

Nesse sentido, a principal contribuição da logística é o fato de que esse procedimento não visa o benefício individual para qualquer das empresas que estejam participando de determinado sistema, mas consegue atender as necessidades inerentes a cada uma, sem no entanto deter-se nas suas particularidades. Logística, portanto, pode ser definida como o elo de integração entre várias empresas, sem o viés do conflito de interesses, que procura o custo ótimo para o conjunto dos interessados, sem deter-se no atendimento de particularidades.

Portanto, processos que têm perfis de custos de comportamentos contrários, como transportes e estoques, devem ter suas parcelas de custeio identificadas e balanceadas na combinação mais otimizada possível. A consideração do conceito de custo total e maximização da utilização de equipamentos pode indicar a utilização de um único sistema e equipamentos de distribuição, maximizando assim a taxa de ocupação dos armazéns e veículos e melhorando a qualidade no fluxo de informações. Esse tipo de distribuição (sistema de depósito único) possibilita a estruturação do depósito, diferentemente de quando esta atividade é pulverizada (cada mercado possui seu estoque, depósito e atividade de transporte). Essa integração das atividades de logística permite uma maior integração dos associados e o aumento da eficiência operacional das atividades desenvolvidas.

A armazenagem e manuseio das mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas, podendo absorver de 12 a 41% das despesas logísticas. Tendo em vista a importância dos custos de armazenagem e manuseio, os armazéns ou centrais de distribuição executam um papel-chave para aumentar a eficiência da movimentação de mercadorias. Permitem a compensação eficaz dos custos de estocagem com menores custos de transporte, ao mesmo tempo em que mantêm ou melhoram o nível de serviço.

Outro ponto de extrema importância quando se fala de logística é o controle de estoques. Estoques são necessários para se manter o nível de serviço, mas em contrapartida consomem grandes somas de capital. Para reduzir esses dispêndios, duas ações podem ser desencadeadas. A primeira delas é a centralização dos estoques, que diminui o total estocado; a segunda é o planejamento mais preciso possível, não gerando estoques desnecessários.

3.Procedimentos Metodológicos

O estudo foi desenvolvido de acordo com o método do caso que conforme Yin (2001). é um método de pesquisa que deve ser usado quando as questões levantadas pelo estudo são do tipo “como?” ou “por que?”, quando o investigador não possui controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo em uma situação da vida real.

O estudo de caso pode ser definido como “...*uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (...) A investigação de estudo de caso* enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se

do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.” (Yin, 2001: 32-3)

Com o objetivo de verificar se efetivamente a criação das centrais de compras trouxe benefícios importantes para as empresas menores do ramo do varejo supermercadista e que tipo de diferenciais competitivos foram valorizados nesse processo, realizou-se o estudo de caso junto à ALES – Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas, com sede na cidade de Londrina, Estado do Paraná. A ALES foi selecionada em função de ter sido fundada em 1992, estando, portanto em atividade ininterrupta no mercado há dez anos, apresentando características de consolidação e expansão esperadas para um empreendimento dessa natureza, como aumento do número de associados, do faturamento e da área de abrangência, além de ter desenvolvido nesse período o selo de identificação padronizado para as empresas cooperadas, bem como ter introduzido no mercado produtos de marca própria.

Foram realizadas entrevistas abertas com proprietários de empresas varejistas da área de supermercados da cidade de Londrina que são sócios fundadores da ALES e também com empregados que estão atuando na gerência de compras desde a fundação da associação. As perguntas foram estruturadas com o objetivo de resgatar o cenário existente no período que antecedeu a criação da ALES, os primeiros passos da central de compras e seu desenvolvimento até os dias atuais, levantando quais foram os ganhos que o grupo obteve em termos de competitividade, lucratividade e melhoria de serviços ao cliente. Itens como o relacionamento com os fornecedores industriais, melhoria da cultura gerencial e perspectiva futura também foi considerada nas entrevistas realizadas.

O foco principal da discussão, entretanto, foram os ganhos obtidos com o sistema de logística de distribuição implantado pela ALES, que tem sido um diferencial positivo em termos de aumento da vantagem competitiva da associação.

4. Resultados e análise

4.1. Análise do caso da ALES

Durante a década de oitenta e até o início da década de noventa, o varejo supermercadista da cidade de Londrina e de outras cidades da região viveu uma época de grande entusiasmo, com clientela garantida e sem grandes ameaças da concorrência. A espiral inflacionária que caracterizou esse período permitia que os supermercados comprassem dos atacadistas com prazos elásticos de pagamento, que podiam variar de trinta a sessenta dias, e embutissem no preço da mercadoria a expectativa de inflação para o período, sem riscos de perdas. Confortáveis nesse cenário, os empresários do setor não interagiam entre si, consideravam os demais como concorrentes e não se preocupavam com assuntos relacionados a atualização gerencial, ganhos em competitividade ou melhoria dos serviços prestados ao cliente. Embora cientes de sua dependência dos atacadistas, não buscavam alternativas para comprar diretamente da indústria, já que os custos com essa atividade e as compras em pequenos volumes também não atraíam o setor industrial.

Esse panorama começou a mudar radicalmente a partir do início da década de noventa. A inauguração do primeiro hipermercado da rede Carrefour na cidade, ancorado em um grande empreendimento na área de shopping centers, alterou de forma muito rápida os hábitos de consumo dos clientes de Londrina e das cidades da região, que praticamente abandonaram as compras em supermercados locais, deslumbrados pela variedade oferecida pelo novo concorrente em termos de mix de produtos, estacionamentos generosos, visual atraente e novo padrão de

atendimento ao consumidor. Nos dois anos seguintes, outras grandes redes de supermercados se instalaram na cidade, competindo acirradamente com preços, promoções e estratégias que até então jamais haviam sido imaginadas ou testadas pelos supermercados locais. Somada a essa situação, a busca do controle da inflação pelo governo brasileiro começava a diminuir as margens de lucros que antes eram auferidas pelos pequenos varejistas.

A realidade não poderia ser mais assustadora. Diversos supermercados nos bairros e na região central fecharam suas portas, dezenas de empresas faliram e aquelas que conseguiram se manter no mercado foram obrigadas a buscar alternativas para sobrevivência. Antes vistos como concorrentes, não restou aos empresários do pequeno varejo supermercadista londrinense outra alternativa que não fosse a junção de esforços para competir nessa nova realidade. Dos primeiros contatos surgiu a idéia de comprar diretamente da indústria, eliminando a figura do atacadista distribuidor, o que maximizaria os lucros através das compras em grande escala, principalmente de *commodities*. Algumas empresas que detinham contato com as indústrias fornecedoras se dispuseram a comprar em grande quantidade produtos que após a entrega seriam divididos entre os supermercados conforme os volumes pedidos, cada um reembolsando a empresa compradora no valor da mercadoria adquirida. Foi um sistema inicial de compras baseado na confiança mútua entre os pequenos varejistas, que ensaiavam assim os primeiros passos de um empreendimento cooperativo.

Surgiram os primeiros problemas, como a falta de interesse e a desconfiança da indústria em vender diretamente a uma pequena empresa sem a intermediação do atacadista, a dificuldade em termos de transporte da mercadoria até a cidade de Londrina, bem como falta de espaço adequado para o armazenamento e distribuição para os supermercados adquirentes.

Apesar das dificuldades, os empresários envolvidos nas compras iniciais sentiram que o sistema imaginado, mesmo tendo sido testado de forma empírica, tinha condições de trazer bons resultados e que conseguiriam alcançar economias de escala comprando em conjunto, forçando a obtenção de ganhos com negociação e reduzindo o preço dos produtos, para repassar esses benefícios aos consumidores e obter alguma vantagem competitiva frente às grandes redes que absorviam a clientela com voracidade.

O grupo, até então formado por menos de uma dezena de proprietários de supermercados, resolveu buscar na experiência de centrais de compras que já estavam em funcionamento as bases para instituir empreendimento semelhante. Foram realizadas palestras com diretores de compras dessas centrais, contou-se com o auxílio de instituições como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa e finalmente, no ano de 1992, oficializou-se a criação da ALES, instituída com a participação inicial de doze associados, englobando quatorze lojas de supermercados de pequeno e médio porte sediados em Londrina. Atualmente a ALES conta com vinte e sete associados, totalizando quarenta e nove supermercados, sendo que mais de uma dezena de novas lojas são creditadas à existência da associação, que forneceu condições de expansão aos empresários participantes. O faturamento mensal da associação com as compras feitas diretamente na indústria é estimado em dez milhões de reais.

No início de suas atividades a ALES buscava apenas obter ganhos em negociação com a indústria, alcançar economias de escala e reduzir o preço dos produtos adquiridos, em especial de *commodities*. Baseada na coordenação vertical, a associação conseguiu alcançar esses objetivos e expandiu rapidamente suas atividades, sendo que atualmente as lojas associadas se encontram localizadas em diversos municípios distribuídos geograficamente num raio de duzentos e vinte quilômetros ao redor da cidade de Londrina.

Entretanto, a inexistência de um sistema racional de transporte das compras da indústria até a cidade sede da associação e de um centro de distribuição das mercadorias adquiridas foram

desafios que somente o desenvolvimento de um competente sistema de logística conseguiu resolver. A aquisição de um galpão localizado próximo ao centro da cidade e a transformação desse espaço num centro de distribuição de mercadorias para os associados foi o primeiro passo para o sucesso da ALES, permitindo que esses associados retirassem de um ponto único as mercadorias compradas - através dos veículos individuais de cada empresa. A estrutura funcional e de recursos humanos do centro de distribuição é extremamente objetiva, contando atualmente com cerca de sete funcionários, incluídos aí o gerente de compras, o pessoal encarregado de atividades burocráticas e de limpeza e manutenção. Nas retiradas de mercadorias, cada empresa utiliza seus próprios empregados para o transporte até os veículos de carga, gerando redução de custos com pessoal.

Outra vantagem competitiva significativa foi obtida com a concentração das compras na indústria e o transporte para a cidade sede da associação em grandes carretas com capacidade para volumes superiores de mercadorias. Segundo apurado pela associação, esse sistema permite a redução do custo final das mercadorias em torno de seis por cento, o que cria possibilidades de oferecer preços competitivos mesmo com as grandes redes supermercadistas.

Além dos ganhos obtidos com o sistema logístico de compra, transporte e distribuição implantado, outros aspectos importantes devem ser considerados como resultados positivos da constituição e consolidação da ALES. Vantagens como o desenvolvimento da cultura gerencial dos administradores das empresas associadas, criação de selo de identificação para os supermercados participantes da cooperativa, melhoria e modernização das instalações das lojas, diversificação do mix de produtos e novos conceitos de atendimento ao consumidor foram benefícios agregados que trouxeram novos diferenciais competitivos.

Já se encontra instalado e em utilização pelas empresas participantes da ALES o sistema eletrônico de compras, com base de dados atualizada, que permite consulta e comparação de preços dos produtos a serem adquiridos. A associação recebeu como doação da prefeitura do município de Londrina um terreno com nove mil e duzentos metros quadrados, localizado em região de fácil acesso a rodovias de escoamento de tráfego. Nesse terreno será construído o novo centro de distribuição de mercadorias. O novo empreendimento, que contará com quatro mil e duzentos metros quadrados de área construída, possibilitará a diversificação das mercadorias a serem adquiridas futuramente, pois contará com moderno sistema de armazenagem, onde serão instaladas inclusive câmaras frigoríficas. Para esse projeto a ALES recebeu também investimentos do governo federal e os custos serão complementados com recursos próprios da associação.

5. Conclusões

As centrais de compras representam atualmente uma tendência irreversível de cooperação entre as empresas menores, especialmente do varejo supermercadista, para enfrentar os desafios do mercado globalizado e da concorrência acirrada das grandes redes mundiais. Outros setores do varejo também estão criando centrais de compras, como farmácias e empresas que atuam no varejo de componentes de informática, entre outros. Idealizadas inicialmente para obter ganhos em negociação com a indústria através da coordenação vertical e poder competir com preços menores no varejo, as centrais de compras obtiveram além desses, outros benefícios com a integração, como melhoria da cultura gerencial e dos processos de comunicação entre os associados, o que resultou na melhoria dos serviços oferecidos ao cliente.

Entretanto, quando focam os canais de distribuição e aprimoram seus sistemas de logística, as centrais de compras conseguem otimizar seu diferencial competitivo, como ficou comprovado na análise da criação e consolidação da ALES. Significativa margem de redução de custos e aumento dos lucros foi obtida com a economia no transporte das mercadorias adquiridas da indústria; ganhos importantes foram conseguidos com a estruturação da central de distribuição. Sem menosprezar as ações envolvendo preço, produto e promoção, a concentração de esforços nos pontos de distribuição com um sistema logístico eficiente, é atualmente o diferencial competitivo que deve merecer especial atenção das empresas, especialmente no caso daquelas que atuam em negócios de varejo.

Bibliografia

- AMATO NETO, João. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. *International Marketing Relationships*. New York : Palgrave, 2002.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A.I. *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- ESSIG, Michael. “Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of consortium sourcing”. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6: 13-22, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAUSE, Daniel R. “The antecedents of buying firms’ efforts to improve suppliers”. *Journal of Operations Management*, 17: 205-224, 1999.
- MATHEWSON, Frank; WINTER, Ralf A. “Buyer groups”. *International Journal of Industrial Organization*, 15: 137-164, 1996.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- TAN, Keah C. “A framework of supply chain management literature”. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7: 39-48, 2001.
- Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman, 2001.