

ANÁLISE COMPARATIVA DA LOGÍSTICA DE MARKETING APLICADA A REDES DE EMPRESAS: ESTUDO DE DUAS REDES DE SUPERMERCADOS¹

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MARKETING LOGISTIC APPLIED TO ENTERPRISE NETS: STUDY OF TWO SUPERMARKET NETS

Luciana Müller Andrades² e Luis Henrique Ramos Camfield³

RESUMO

Neste trabalho, relata-se uma alternativa dos pequenos e médios varejistas para se tornarem mais competitivos através da cooperação. Comparam-se as vantagens referentes à logística de marketing das Redes Central e Super; enfatizando as características específicas dos canais de distribuição e seus desempenhos funcionais. É um estudo de caso múltiplo de caráter qualitativo em que se utilizou uma entrevista estruturada. Finalmente, em relação aos resultados verificou-se que a distribuição do mix para os associados da Rede Super é realizado de duas maneiras: fornecedor-varejo e fornecedor-Centro de Distribuição da Rede-varejo. Além dessas, a Rede Central apresenta mais dois canais típicos de comercialização: tem como intermediário um distribuidor ou a União (atacado interno da Rede Central). Atualmente, a logística de marketing é utilizada como ferramenta essencial para a obtenção dos objetivos de seus associados e na satisfação do cliente.

Palavras-chave: competitividade, redes de empresas, logística de marketing .

ABSTRACT

In this study, it is reported an alternative of small and medium retailers that aim to become more competitive through cooperation. This study also seeks to compare the advantages related to the marketing logistic of Central and Super, emphasizing the specific characteristics of the distribution channels and their functional performances. It refers to a study of multiple case in a qualitative shape in which a structured interview was used. Finally, about the results, it was noticed that the distribution of the mix to the Rede Super associates is done in two ways: supplier-retailer and supplier-Distribution Center of the Retailer-Net.

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

³ Orientador - UNIFRA.

Beyond these, Rede Central presents two other channels characteristic of trading that has a distributor or Union (Rede Central internal wholesale). Currently, the marketing logistic is being used as an essential tool for the pursuing of the associates' goals and the clients' satisfaction.

Key words: competitiveness, enterprise nets, marketing logistics.

INTRODUÇÃO

Devido à competitividade do mercado, as empresas precisam se adaptar à intensa concorrência em função da abertura econômica, das mudanças tecnológicas rápidas e dos níveis de incertezas para poderem sobreviver e se desenvolverem. É nesse ambiente competitivo que as empresas precisam criar novas competências estratégicas. A formação de redes tem se mostrado uma excelente alternativa para as Pequenas e Médias Empresas (PME's), sendo definida como uma relação de cooperação que dinamiza a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns e complementares.

A fim de comparar supermercados de pequeno e médio porte, inseridos num processo organizativos como as redes, foi estudado o seguinte problema de pesquisa:

Quais as vantagens competitivas da logística de *marketing* aplicadas a redes de empresas?

Ao reconhecer esse fato, o objetivo geral da pesquisa foi aprofundar os conhecimentos e aplicá-los num estudo comparativo entre duas redes de supermercados: Central Super e Rede Super.

Em relação aos objetivos específicos, podem ser elencados: identificar características específicas dos canais de distribuição das redes em estudo; analisar o desempenho funcional dos canais de distribuição e constatar vantagens e desvantagens referentes à aplicabilidade da logística de *marketing*.

O tema proposto é de suma importância, pois enfatiza um conceito ainda recente no que se refere a redes de empresas, despertando um interesse em conhecer e aprofundar os novos processos organizacionais. A formação das redes, sobretudo, as do ramo supermercadistas, surgiu da necessidade de as pequenas e médias empresas permanecerem no mercado e tornarem-se mais competitivas.

Além da negociação de produtos, a formação das redes ou associação no setor de alimentos pode transformar-se em uma ótima oportunidade para que os envolvidos ampliem benefícios obtidos pela união, como padronização de lojas e uniformes, recrutamento e treinamento dos funcionários e, sobretudo, uma eficiente logística de *marketing*.

É por isso que este estudo relaciona a área de *marketing* à de logística, pois não basta vender produtos certos e de qualidade, é essencial que estejam disponíveis para os consumidores na quantidade certa, no momento certo e no lugar certo.

Portanto, esta pesquisa é de relevância para a formação do administrador, pois além de enfatizar as redes como um diferencial, possibilita a viabilidade da obtenção de vantagens competitivas pela logística de *marketing*, ou seja, da distribuição dos produtos até o consumidor final.

Quanto às hipóteses, acredita-se que as duas redes de supermercados em estudo obtenham vantagens competitivas com a implantação de um sistema de logística de *marketing* e utilizem serviços terceirizados (operador logístico) na tarefa de distribuir e entregar as mercadorias a cada loja de supermercado, uma vez que exigem custos com mão-de-obra, imobilização de capital em equipamentos.

Num primeiro momento, foi revisada a literatura disposta em tópicos referentes ao assunto. Em seguida, apresentou-se a metodologia, enfatizando o instrumento utilizado no estudo de caso de duas redes de supermercados. Posteriormente, foram evidenciados e discutidos os resultados obtidos com a pesquisa. Finalmente, verificou-se se os objetivos da pesquisa foram atingidos, bem como as hipóteses esperadas.

REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresentou-se disposta em tópicos tais como: Varejo; Redes de Empresas; Logística de *Marketing* e Setor das Redes de Supermercados.

VAREJO

O papel do varejista, no canal de distribuição, é de extrema importância uma vez que ele é considerado o intermediário que se encarrega de realizar a venda para os consumidores finais, ou seja, de distribuir os produtos dos fabricantes. Também exerce a função de coletar informações sobre o mercado consumidor que são úteis para orientar decisões do próprio varejista e de seus fornecedores. Bowersox e Cooper, apud Quental et al. (2001, p. 9), denominam o *mix* do varejo:

São todas as variáveis gerenciáveis pelo varejista que teriam, como objetivo, criar uma imagem consistente

e desejável na mente dos consumidores. As principais seriam a variedade de mercadoria no ponto de venda, o preço, a atmosfera da loja, os elementos de comunicação com os clientes, os serviços agregados, a logística de operação e a decisão de localização.

Em relação às variáveis citadas, para Miranda (1997), elas são consideradas como unidades básicas para o bom desempenho comercial de um estabelecimento de varejo, ressaltando que a aprendizagem dessas atividades e serviços deriva da experiência prática ao longo de muitos anos, comprovado, na maior parte das vezes, pelo processo de tentativa e erro, uma vez que a maioria dos varejistas jamais recebeu algum embasamento teórico para administrar com eficiência tais variáveis.

De acordo com Dias et al. (2003), os principais varejos são classificados conforme o tipo e a forma. Encontram-se dois tipos: o varejo sem loja e o varejo com loja. O primeiro está dividido em convencional e eletrônico. Já o segundo está segmentado em varejistas de alimentos, de mercearias em geral e de serviços. O varejo também pode ser analisado pela forma de organização: varejistas independentes, redes corporativas, rede voluntária, cooperativa de varejistas e *franchising*. Esse último também denominado de sistema de franquia a qual se refere a um contrato, no qual há normalmente, duas partes: de um lado, o franqueador (o dono da marca e do sistema que cede o direito da franquia) e, de outro, o franqueado (aquele que implanta a loja e paga uma remuneração pela licença concedida).

Segundo Quental et al. (2001, p. 10):

Nenhum outro negócio no mundo movimenta atualmente mais dinheiro do que o varejo. Especialistas acreditam que, assim como o século XX se inicia com a hegemonia da indústria, a ascensão do varejo que marca o século XXI.

A tendência no canal varejista, sobretudo na segmentação de alimentos, é a integração horizontal por meio de associações ou redes de empresas para melhorar a integração vertical e a performance da logística de *marketing*.

REDES DE EMPRESAS

Diante de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas buscam reestruturar suas atuações no mercado por meio de estratégias que levem em conta uma maior interação empresa-mercado, para otimizar o atendimento às necessidades e aos desejos do mercado.

É nesse contexto que cresce, entre as empresas que atuam no Brasil, uma forma relativamente nova de fazer negócios, por meio da cooperação. Os especialistas dão a ela denominações de parcerias e alianças. Essas são designadas pela união de dois ou mais concorrentes para realizar negócios, ao passo que, parcerias denominam-se acordos entre fornecedores e clientes (ALMEIDA, 1999). Tal cooperação oferece aos participantes maior competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Segundo Castells (1999, p. 181):

Existem algumas formas de flexibilidade organizacional na experiência internacional, caracterizada por conexões entre empresas que desempenham papel considerável no crescimento econômico de vários países: o modelo de redes multidirecionais posta em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa.

As redes flexíveis, de pequeno e médio porte, foram desenvolvidas na região da Emilia Romagna, na Itália, com a criação de formas alternativas de organização e, atualmente, possuem ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem, do(s) produto(s) envolvido(s) e da profundidade do nível de cooperação, como os consórcios (CASAROTTO FILHO, 2001).

A Rede de Empresa ou associativismo consiste na reunião de pequenos e médios varejistas independentes que, unindo seus pedidos (compra centralizada), conseguem preços e prazos mais atraentes junto aos fornecedores, tendo como principais vantagens economia de escala e redução dos custos operacionais.

Além da redução de custos dos serviços de que já dispunham, tende a ocorrer também uma maior profissionalização. A consequência é positiva também para o consumidor final, já que se verifica uma diminuição dos preços. A indústria, por sua vez, também se beneficia, pois os pequenos e médios varejistas, geralmente, não possuem uma pessoa específica para cuidar das compras.

Outra vantagem do associativismo é que ele permite a padronização das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Essa padronização pode atingir o *layout* das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, os pacotes, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções.

LOGÍSTICA DE *MARKETING*

A logística de *marketing* pode ter como sinônimo canal de distribuição/*marketing*, ou se referir, exclusivamente, à distribuição física ou logística. No conceito mais específico e apropriado, segundo Almeida (1999, p.52), logística de *marketing* tem por finalidade:

o planejamento, a implementação e o controle do fluxo da mercadoria a partir do momento em que ela já está pronta para ser comercializada, isto é, o plano que tenta maximizar a eficiência da conexão existente entre a empresa e o consumidor.

De acordo com Novaes (2001), pode-se verificar que tanto a área de logística como a de *marketing* estudam a distribuição de produtos sob diferentes aspectos funcionais. A figura 1 mostra que, na visão de *marketing*, tem-se a denominação de canal de distribuição e essa deve ser definida de acordo a estratégia competitiva de cada empresa; enquanto que, na de logística, refere-se à distribuição física que deve ser definida a partir da estrutura planejada para os canais de *marketing*.

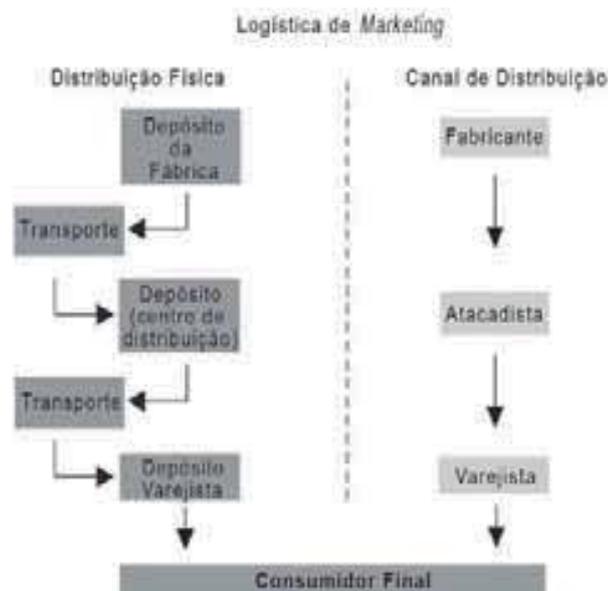


Figura 1. Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física.

Fonte: Novaes (2001, p. 109).

Verifica-se, portanto, que a logística de *marketing* (distribuição) possui uma correlação entre as duas áreas, uma vez que uma distribuição eficiente depende do entendimento desses conceitos para atender ao consumidor final satisfatoriamente.

A necessidade de utilizar intermediários para levar seus produtos até o mercado fez com que se formassem os denominados canais de distribuição/*marketing* ou canais de comércio.

Uma determinada cadeia de suprimento é constituída por canais de distribuição que Kotler e Armstrong (1999, p. 271) definem como um “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional”.

De acordo com a extensão do canal, o qual indica o número de unidades intermediárias, esses canais podem ser do tipo direto ou indireto (NOVAES, 2001). Aqueles canais que possuem um só elo entre a empresa e o consumidor são chamados de canais diretos ou canais de nível zero. Os indiretos, por sua vez, são aqueles que possuem entre a empresa e o consumidor um ou mais intermediários.

As formas como as empresas estruturam seus canais de distribuição têm se alterado e/ou se adaptado. Essa reestruturação dos canais é consequência da adaptação ao ambiente cada vez mais competitivo, da preocupação com o cliente, em satisfazê-lo, da distribuição física mais ágil e mais confiável e do uso crescente da tecnologia de informação.

Oportuniza ressaltar, de acordo com Almeida (1999, p. 58):

Atualmente tem-se observado que há uma tendência de encurtamento do canal de distribuição, excluindo-se a figura do atacadista, privilegiando aquele que tem dois elos entre a empresa produtora/indústria e o consumidor final (empresa - varejo e varejo - consumidor).

Essa tendência, no canal indireto, deve-se às necessidades e preferências do consumidor final, bem como das funções que os intermediários realizam no canal. Tais funções devem ser atribuídas de maneira que cada membro do canal possa desempenhar mais adequadamente e com custos menores.

Uma vez definido, estrategicamente, o canal de distribuição, torna-se essencial detalhar o processo logístico que irá definir a distribuição física dos produtos. Pelos níveis é que são formados canais específicos de modo a comportar a estratégia da empresa, considerando que a comercialização parte sempre do elemento fabricante que abastece um dos elementos que compõem o canal: diretamente, as lojas de varejo; seus próprios depósitos ou Centros de Distribuição (CD's) e, após, as lojas de varejo; os CD's do varejista que abastecem as lojas; os depósitos do atacadista ou distribuidor que abastecem as lojas; esses distribuem seus produtos para o CD de

um operador logístico que, posteriormente, faz as entregas às lojas de varejo; ou o fabricante entrega o produto diretamente ao consumidor final, utilizando o correio ou serviço de *courier* (*internet*, catálogos, etc.) (NOVAES, 2001).

O entendimento e a elaboração de uma rede logística propiciam compatibilizar os conflitos existentes entre as áreas de logística e *marketing*. Para este, a distribuição dos produtos atende, de forma abstrata, à satisfação do mercado consumidor; já para aquele, deve ser concretizada de forma física, ou seja, por meio de prazos de entrega, níveis de estoque, etc..

De acordo com Novaes (2001), a logística é responsável pela integração e sincronia entre dois fluxos: o de informação e o físico. Esse corresponde aos espaços (edifícios, armazéns, etc.), equipamentos de movimentação (veículos, transportadores contínuos), equipamentos de estocagem (estanterias, mezaninos, etc.); e o fluxo de informações pode envolver a comunicação comprador-vendedor referente às informações técnicas do produto, informações comerciais, informações administrativas.

A logística enfatiza as principais atividades características do comércio (compras, entrada, distribuição e comercialização) e sua integração, baseada no princípio de ganhos compartilhados ao longo da cadeia (*supply chain*), com a realização de acordos de parceria entre fornecedores, atacadistas, varejistas e distribuidores.

A vantagem competitiva que a logística agrega ao *marketing* de disponibilizar o produto mais próximo ao seu mercado consumidor contempla a melhoria do serviço. É essencial considerar, no entanto, outro fator, chave-de-sucesso, que leva à competitividade e, sobretudo, outro objetivo fundamental da logística que é a minimização de custos.

Portanto, verifica-se a importância dos componentes da logística, sobretudo, da distribuição física dos produtos para que haja eficiência nos canais de distribuição para, assim, se obterem vantagens competitivas em relação à concorrência.

SETOR DAS REDES DE SUPERMERCADOS

Dentre os varejistas de alimentos, estão os supermercados que são consideradas lojas de vizinhança, localizados em bairros, com área de vendas, em geral, entre 700m² e 2.500m². Trabalham com o conceito de auto-serviço, contemplando um mínimo de dois *check-outs*. Os produtos que comercializam são, especialmente, alimentos, nos setores de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, além de artigos de uso e

consumo imediatos. Apresentam alto giro e baixa margem, mantendo preços competitivos (DIAS et al., 2003).

Após uma década e meia com a novidade do auto-serviço, esse ganhava importância com seu reconhecimento legal. Em 12 de novembro de 1968, foi promulgada pelo prefeito de São Paulo, Faria Lima, a Lei Municipal no 7.208 que regulamentou o conceito de supermercado. Era a coroação de dois fatos significantes; a substituição, em 1967, do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) pelo Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), fato que permite a redução pela metade da carga tributária do varejo; e a fundação, em 11 de novembro de 1968, da Associação Brasileira de Supermercados - Abras (SUPERHIPER, 2002).

Com o poder nas mãos, os supermercados se desenvolveram, alguns mais que outros e formaram grandes cadeias, espalhando lojas em vários pontos da cidade, o que proporcionou maior poder de barganha a esses varejistas. A partir dos anos 70, iniciaram os processos de aquisições de redes concorrentes, aparece um novo formato de loja, o hipermercado e, sobretudo, há o início da disputa dos supermercadistas com o mercado internacional.

Com a abertura de mercado, entraram no território nacional as grandes redes mundiais, trazendo práticas de gestão e operação que acabaram sendo absorvidos por todo o mercado.

É oportuno destacar a Rede Sonae, por estar atuando em vários formatos e ser concorrente das Redes Central e Super.

Hoje, a Sonae Distribuição Brasil é a quarta maior rede do setor de supermercados do país, segundo ranking da Abras - Associação Brasileira de Supermercados. A Sonae é detentora das marcas BIG no segmento hipermercado; no segmento supermercado do Nacional e no segmento atacado com o Maxi Atacado (SUPERHIPER, 2002, p. 108).

A chegada desses grupos estrangeiros fez com que se acelerasse a consolidação do setor varejista, com um pequeno número de empresas assumindo uma maior participação no setor. Outra consequência dessa concentração é a constituição de um oligopólio no setor, com poderes de impor preços aos seus fornecedores, sobretudo, restringindo as opções dos consumidores.

Diante desse contexto, é que surge a associação entre os supermercados de pequeno e médio porte, considerado um fenômeno que cresce no Brasil. Além da negociação de produtos, as associações podem se transformar numa ótima oportunidade para que os envolvidos ampliem

os benefícios obtidos pela união. Com a área de compras funcionando bem, a central pode disponibilizar serviços de logística, campanhas de *marketing*, assessoria contábil e jurídica, marca própria, automatização, cartão de fidelidade, cartão de crédito, treinamento de funcionários e, mesmo, a centralização da seleção e administração de recursos humanos.

Segundo Martinelli, apud Quental et al. (2001, p. 15), “geralmente as centrais têm, como finalidade inicial, a negociação junto à indústria; somente quando esse processo passa a funcionar plenamente é que se investe em outras áreas”.

Verifica-se um maior desenvolvimento dessas associações no setor supermercadista, pois cresce o número de pequenos e médios supermercadistas em busca de competitividade no mercado, como é o caso das Redes Super e Central Super. Ambas iniciaram na cidade de Santa Maria (RS) e, passados alguns anos, já se encontram entre as sete maiores centrais de compras. A Rede Super, que trabalha em sistema de franquia, encontra-se na terceira posição do ranking, com um faturamento de R\$ 181.027.000 e 60 lojas distribuídas pelo Estado, dessas, 26 situam-se em Santa Maria. Já a Central Super, considerada independente, na sétima posição, com faturamento de R\$ 98.000.000, totalizando 36 lojas (SUPERHIPER, 2002).

Essas empresas que operam em rede buscam obter benefícios como redução de custos e riscos de investimentos, valorização da marca e possibilidade de marketing compartilhado, ampliação de mercado e a definição de estratégias conjuntas. Tem a logística de marketing como ferramenta estratégica das pequenas e médias empresas e isso constitui um importante ponto de partida para incrementar a eficiência de todo o processo organizativo.

Recentemente, tem havido uma expansão acentuada nas operações varejistas, notadamente, no ramo de supermercados, no qual pode ser observado aumento no número de pontos de venda e também na dimensão das lojas. Essas modificações exigem alterações na estrutura dos canais de distribuição e na estratégia de localização dos centros de distribuição ou depósitos destes operadores.

METODOLOGIA

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso múltiplo, tendo como unidade de análise duas redes do ramo supermercadista, como alternativa de maior competitividade no mercado.

Por sua vez, o delineamento da pesquisa é de caráter qualitativo e a técnica utilizada foi a entrevista estruturada, aplicada à Direção dos respectivos escritórios regionais de Santa Maria das Redes Super e Central Super, como forma de acrescentar ao trabalho as idéias individuais dos respectivos diretores quanto à utilização de uma logística de *marketing* eficiente nas redes de supermercados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista aplicada à Direção dos escritórios regionais de Santa Maria das Redes Super e Central Super foi dividida em dois tópicos: informações gerais das redes e logística de *marketing*.

INFORMAÇÕES GERAIS DAS REDES

De acordo com os dados coletados, ambas iniciaram no ano de 1996. O interesse dos supermercadistas de Santa Maria em implantar esse novo processo organizativo se deve às práticas bem sucedidas em outros estados e o esclarecimento por meio de divulgação em eventos, seminários, foros de debate, feiras e exposições promovidas pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

Outubro de 1996 marca o início da formação da Rede Super - em sistema de franquia - composta por 15, empresas num total de 24 lojas. Já a formação da Rede Central Supermercados ocorre dois meses após a Rede Super, em 9 de dezembro de 1996 e essa, atualmente, é composta por 37 lojas. Dessas, 17 encontram-se em Santa Maria. A formação de ambas decorre essencialmente da sobrevivência dos pequenos e médios supermercadistas em relação à predominância econômica de grandes redes nacionais e internacionais, como a Sonae que se instalou no Brasil, sobretudo, no Rio Grande do Sul através da Cia. Real de Distribuição e, posteriormente, adquirindo a Rede Nacional (SUPERHIPER, 2002).

Tanto a Rede Central como a Rede Super prescindem de uma mensalidade, a qual é revertida totalmente para ações de *marketing*, despesas referentes à central de compras, manutenção dos escritórios regionais, etc. A primeira é uma associação representada por Diretoria e Assembléia Geral e, nela, todas as empresas fundadoras e efetivas são proprietárias, totalizando 37 membros. A segunda trabalha em sistema de franquia e os proprietários são somente os fundadores que são doze pessoas físicas dispostas de forma hierárquica: Presidente, Coordenador e Conselho Administrativo. Segundo o entrevistado dessa última rede,

as empresas que ingressaram, após sua constituição, são consideradas franqueadas.

LOGÍSTICA DE *MARKETING*

As redes são representadas pelo respectivo Escritório Regional da Central Super e Escritório Regional da Rede Super, nos quais se encontram a Central de Compras (CC's) e o Centro de Distribuição (CD's). A formação dessas redes resultou em alterações imprescindíveis na logística de *marketing* para que todo o processo se tornasse eficiente.

Quando o varejista realizava suas negociações de forma isolada, predominava a figura de um intermediário. De acordo com Novaes (2001), a extensão do canal pode ser do tipo direto ou indireto e, com a formação das redes, propicia o desempenho no gerenciamento da cadeia de suprimento com a utilização de diferentes níveis dentro canal. Tem-se a opção, por meio das redes, do encurtamento do canal de distribuição, exclui-se a figura do atacadista e transfere-se essa função para a Central de Compras.

De acordo com a figura 2, baseada no modelo de Novaes (2001), verifica-se que a distribuição do *mix* para Rede Super e Central é realizada da seguinte maneira: o primeiro fluxo de mercadorias parte da indústria, que o fornecedor entrega diretamente às lojas de varejo. Este caso ocorre, quando o volume, a ser entregue na loja, é muito grande e o produto não passa pelo CD. O segundo tem origem na indústria, na qual o fornecedor realiza uma entrega centralizada, ou seja, neste sistema, a carga que vem da indústria é entregue nos Centros de Distribuição, sendo fracionada e repassada aos lojistas. Uma das vantagens de um CD, dependendo da negociação, é a eliminação de entrega direta do produto a cada ponto-de-venda, além da centralização de recebimento, de controles de pagamentos.

A Rede Central ainda apresenta mais dois canais típicos de comercialização: a indústria, por meio do fornecedor, abastece os depósitos do distribuidor que, por sua vez, abastece as lojas e, por último, o fornecedor entrega à União (atacado da Rede Central). Tal rede possui uma particularidade, a existência de um atacado interno para os sócios, denominado União. Este é uma empresa, constituída por 18 pessoas físicas, que visam ao lucro. Sua formação é para suprir as necessidades das lojas que não conseguem boa negociação com indústrias pela grande quantidade exigida. Ao canalizar as compras através da União, a tributação se torna mais viável e apresenta uma variação entre 5% a 15% do faturamento.

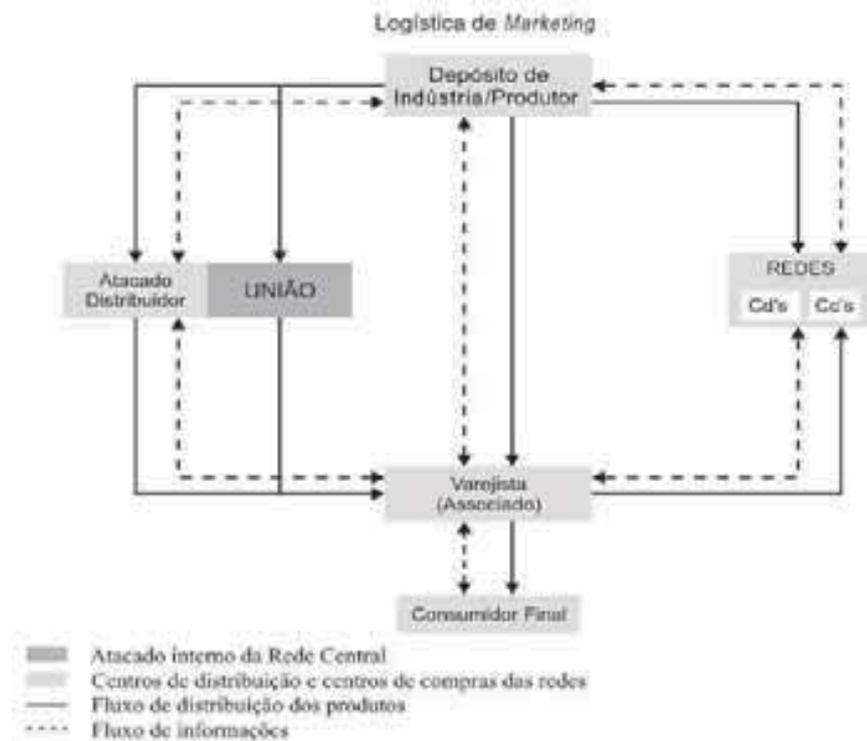


Figura 2. Distribuição física das Redes Central e Super.

Fonte: Novaes (2001).

Ambas possuem centros de distribuição próprios, nos quais a mercadoria fica armazenada temporariamente, ou seja, o intervalo de tempo que o associado leva para buscá-la. Esses centros, porém, não dispõem nenhum meio de transporte, por isso, todas as formas de distribuição física são realizadas pelo fornecedor ou pelos próprios associados das Redes. Isso favorece a rede a fim de que não assuma riscos com as mercadorias.

As características específicas da Rede Super referem-se ao relacionamento da central de compras somente com a indústria e/ou produtor. Na Rede Central, além desse, também se relacionam com alguns distribuidores em busca da melhor negociação (fluxo de informação na Figura 2).

A Rede Super possui um fluxo de informações referente ao processo de pedido em que o associado-franqueador relaciona-se, diretamente à Central de Compras (CC's), extinguindo as relações de negociação com intermediários, como fornecedores e vendedores (quantidade, entrega, etc.). Para isso, a rede possui um programa (software aplicativo), o qual disponibiliza a todos associados uma lista de compras, com dados referentes ao fornecedor, prazo máximo para realizar o pedido, entre outros. Discriminado seu pedido, o associado envia-o por *e-mail* para o

escritório. Por conseguinte, o Conselho Administrativo envia por *fax* um único pedido para os respectivos fornecedores. Além da internet, a Central de Compras se comunica com o associado por *fax* e telefone.

Por sua vez, os integrantes da Rede Central não perdem totalmente o vínculo com os vendedores e fornecedores no que se refere às informações de mercado, *merchandising*, inovações de produtos, etc., pois a função compra é restrita da Central de Compras. Os associados não dependem de um software, a lista de compras é enviada por *e-mail*, semanalmente e retorna com o pedido do associado. A comunicação entre a central e o fornecedor depende da localidade, podendo ser por meio de visita do vendedor, telefone, fax ou *e-mail*. Essas três últimas também caracterizam a forma de se contatar com seus associados, bem como as reuniões mensais.

O ciclo do pedido depende da mercadoria, da sua rotatividade e da sazonalidade, mas os processos referentes aos produtos perecíveis são semanais.

Quanto às exigências de um mínimo a ser comprado pelo associado, há diferenças em relação às duas redes, pois ambas não exigem a quantia mínima, porém a Rede Central, no momento do fechamento do pedido, caso não tenha totalizado o lote, contata o associado para negociar uma quantia maior. Já na Rede Super, o associado, que não tem condições de requisitar o mínimo, possui a alternativa da bitributação, ou seja, são realizados o faturamento e o refaturamento, cobrando somente os tributos, como ICMS, PIS, COFINS equivalente a 5 % ou 6%.

Contudo, as redes não se restringem à negociação das compras, elas realizam funções operacionais, como acompanhamento e armazenagem; e as auxiliares, como informações, propaganda e promoções. A Rede Central oferece ainda uma assessoria operacional em que, mensalmente, é enviando, via *internet*, um levantamento de preços e de variedades dos concorrentes.

A Rede não interfere no controle interno das lojas dos proprietários. Quanto ao estoque, todos os associados possuem uma área específica, porém a quantidade foi consideravelmente reduzida, mantendo somente o estoque regulador.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo de caso das redes de supermercado, pode-se concluir que, num primeiro momento, a preocupação das redes em relação à logística de *marketing* baseava-se na união dos varejistas, possibilitando-lhes outros tipos de canais para comercializar os produtos, de forma a

conseguirem diminuir os custos e aumentar a economia de escala, visto que todos os pontos-de-venda se situavam na cidade.

A partir da expansão de seus associados pela região, garantir a presença das mercadorias nos locais de venda, passa a ser a maior preocupação e compromisso por parte das redes, pois trabalham com produtos ofertados semanalmente e a falta desses nas gôndolas, tende a ter impacto forte sobre a imagem e as vendas já que, quando isso ocorre, a compra é adiada ou realizada em outro lugar.

Se a preocupação das redes, porém é fazer com que cada ponto-de-venda que possua sua bandeira, tenha à disposição do cliente todos os produtos ofertados pela mídia, na televisão, deve haver maior acompanhamento e alternativas para os supermercadistas quanto ao transporte.

Seria de grande utilidade, já que as redes possuem centros de distribuição, a propriedade de um veículo ou a prestação de serviços de um operador logístico à sua disposição. O primeiro implica em imobilizar capital em equipamentos, custos com mão-de-obra, divisão dos custos indiretos, como segurança, manutenção e limpeza, enquanto que, no segundo, não há custos operacionais, somente o pagamento dos serviços prestados. Pela operação *leasing*, que é uma forma de ter sem comprar, as redes podem utilizar um veículo com vantagens: financiamento total dos bens, liberação de capital de giro, possibilidade de atualização dos equipamentos durante a vigência dos contratos, prazo da operação compatível com a amortização econômica do bem e flexibilidade nos prazos de vencimento. Tais opções devem ser analisadas em relação à viabilidade econômica que cada uma apresenta.

As duas redes obtiveram vantagens por meio da alternativa de entrega direta do produto desde o fornecedor até as lojas. A Rede Central, porém, possui uma das vantagens competitivas mais sustentáveis, pois oferece a seus associados mais duas alternativas de canais em busca da melhor negociação que a Rede Super. Isso pode ser explicado por ser uma associação e, possivelmente, pelo número de associados ser inferior ao da Rede Super.

Quanto ao desempenho funcional dos canais, pode-se considerar que a Rede Central e a Super assumiram parte das funções do atacado, ou seja, viabilizando o relacionamento com a indústria e/ou produtor. As redes possuem depósitos centralizados que servem somente para armazenamento temporário. Considera-se que a Rede Super, disposta no canal de distribuição, seja um intermediário já que é uma empresa que disponibiliza aos seus franqueados melhores negociações.

Um fator a ser repensado é em relação à padronização e profissionalização das lojas associadas. O interior da loja é de responsabilidade de cada associado. Conseqüentemente, haverá diferenças visualizadas pelo consumidor, como agilidade ou demora no atendimento, com isso, a bandeira da rede se prejudica. Sugere-se um sistema de treinamento centralizado, para abranger todos os níveis de pessoal e obter um padrão de conduta de todos os funcionários que englobam as redes.

Outra sugestão às redes é sobre o constante aperfeiçoamento da função compra, buscando menores custos e satisfação de seus consumidores pelo investimento na comercialização de produtos importados e, conseqüentemente, para encontrar novas alternativas no sistema de distribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Márcia Pádua de. **Sistemas de canais de distribuição: um estudo de caso na indústria alimentícia brasileira**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração. v.1, n. 8, 1999.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

DIAS, Sérgio Roberto et al.. **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro. Livros técnicos e científicos, 1999.

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SUPERHIPER. **Os 50 anos de supermercados**. p. 98-100, set. 2002.

QUENTAL, Camila Muglia; SILVA, Gilberto Figueira da; LEITE, Juliana Saad. **Canais de distribuição**: associação de pequenos varejistas, 2001. Disponibilidade em: HYPERLINK “http://www.coppead.ufrj.br/institucional/pesquisa/cadernos/caderno10/pdf/04_canais.pdf” http://www.coppead.ufrj.br/institucional/pesquisa/cadernos/caderno10/pdf/04_canais.pdf. Acesso em: 24 jun. 2003.