

RELACIONAMENTO ENTRE REDES SUPERMERCADISTAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE COM SEUS FORNECEDORES

ATACADISTAS NA REGIÃO DA ALTA PAULISTA. Janaina Ferreira de Souza, Gessuir Pigatto – Administração – Humanas - Curso de administração de Empresas e Agronegócios – Campus Experimental de Tupã.

Atualmente no cenário competitivo que envolve as empresas, um novo paradigma que tange a gestão empresarial começa a surgir. No lugar de empresas envolvidas com a tradicional disputa com a concorrência e com seus fornecedores, o novo espaço de competição está se deslocando para o canal de distribuição.

A empresa que conta com um canal de distribuição eficiente, somado a um processo produtivo que satisfaça as necessidades do mercado, está bem colocada no ambiente competitivo. A soma das constantes alterações nos hábitos de consumo da população e esta nova estrutura concorrencial, oriunda da concentração nos principais canais de distribuição, fazem com que empresas deste canal também mudem. Como exemplo, as redes varejistas e seus fornecedores (Indústria/Atacado) que buscam formas heurísticas de atender seus consumidores e aumentar sua competitividade.

As principais razões que deram início a esse processo de mudança foram: as mudanças nas estruturas de varejo, a estabilização econômica, a proximidade entre os agentes envolvidos (atacadistas/supermercados/consumidor), o aumento do número de estabelecimentos por região que oferecem o mesmo tipo de serviço e as mudanças no comportamento de compra do consumidor (ALCÂNTARA, 1997).

Todos esses são fatores que levaram as empresas varejistas a adotar novas estratégias diante do mercado competitivo. É neste âmbito que novos padrões de relacionamento, onde o estabelecimento da confiança entre os agentes e a troca de informações visando o benefício comum, são importantes. São estratégias que se tornam ainda mais expressivas quando se tratam de redes varejistas de pequeno porte, como as redes supermercadistas alvo deste estudo.

São pequenas empresas, geralmente composta de uma a três lojas, que têm como principal fornecedor um atacadista de produtos de mercearia básica (produtos alimentícios secos, de higiene e beleza e de limpeza). O foco específico nesse setor deve-se ao crescimento que o mesmo tem tido ao longo da história recente do varejo, firmando-se como um canal alternativo para o atacado. Segundo Souza (2005) o tamanho da loja que apresenta o maior crescimento no Brasil é o de até 250m², sendo que essas lojas representam 45% dos novos estabelecimentos abertos no país.

A importância desse trabalho pode ser justificada por serem poucos os estudos que definam parâmetros que possam ser utilizados como instrumentos de avaliação dessas novas formas de relação cooperativa, principalmente no que tange as redes supermercadistas de pequeno e médio porte e seus fornecedores atacadistas. Diante da reunião de tantas incertezas no ambiente e a adoção de estratégias que antes eram desconhecidas e desnecessárias na relação entre esses agentes, a necessidade de métodos qualitativos e quantitativos que avaliem as mudanças causadas pela implementação dessas estratégias e seus benefícios (ou prejuízos) vem a ser de extrema importância. Somente dessa forma será possível analisar e decidir sobre a continuidade ou interrupção dessas estratégias.

O presente estudo tem como ponto central de análise as relações comerciais que varejistas de pequeno e médio porte (empresas de uma a três lojas) com estabelecimentos na região da Alta Paulista (interior do Estado de São Paulo) mantêm com fornecedor atacadista de produtos de mercearia básica. É uma pesquisa que parte da análise central conceitual das relações interfirmas, onde se explora vários aspectos das relações de troca nos canais de distribuição, incluindo continuidade, confiança, compromisso e orientação de longo prazo (MORGAN e HUNT, 1994; KIM, 1999).

Objetiva-se, com isso, identificar nos estabelecimentos desta região, características intrínsecas aos mesmos, referentes à localização, hábitos de consumo, tradição, etc., e a forma com que lidam com seu fornecedor diante das mudanças que têm ocorrido no ambiente competitivo desse nicho de mercado. Outro objetivo importante é analisar o impacto que as mudanças na estrutura dessas lojas varejistas tem trazido ao consumidor dessa região (consumidor de hábitos tradicionais, que depende desses estabelecimentos para adquirir seus produtos).

Para a formação do universo pesquisado, partiu-se de um estudo teórico dos assuntos abordados por meio de uma revisão bibliográfica baseada nas referências publicadas em livros e periódicos buscando conhecer e analisar as principais contribuições sobre o tema escolhido. Na sequência, levantou-se informações inerentes às redes supermercadistas de pequeno e médio porte da

Alta Paulista, através de fontes secundárias de informações, no caso, os Sindicatos do Comércio varejista localizados em Adamantina, Lucélia, Osvaldo Cruz e Tupã.

A aplicação da base teórica nesses dados permitiu algumas observações sobre esse mercado em especial. Pode-se então constatar, por meio dessa análise, que as mudanças estruturais que têm ocorrido na relação entre o distribuidor e o atacadista também têm ocorrido nesses estabelecimentos, ainda que nem sempre de forma maximizada, que atenda as necessidades de ambas as partes.

O que se observa, nesse caso, são resultados semelhantes aos encontrados no trabalho de Pigatto (2005), onde apesar do interesse de muitas empresas em buscar uma aproximação maior com seus fornecedores atacadistas, algumas questões ligadas ao relacionamento interorganizacional, ao comprometimento entre as partes, à falta de confiança e à dificuldade na visualização dos ganhos têm dificultado tal aproximação, levando muitas vezes à interrupção de projetos em andamento. Isso num cenário onde as redes de pequeno porte têm adquirido importância para a indústria de mercearia básica e empresas atacadistas, pois reduzem a dependência em relação às grandes redes varejistas de auto-serviço, ajudando a contrapor seu poder de oligopólio. Isso além de estarem inclusos na maior fatia dos novos estabelecimentos comerciais abertos no país.

Outro ponto a ser ressaltado nessa região do Estado de São Paulo, é a ausência das grandes redes oligopólicas, como Carrefour ou Grupo Pão de Açúcar (Supermercados Pão-de-Açúcar, Comprebem, Extra), a serem facilmente acessadas pelos consumidores que moram em pequenas cidades da Alta Paulista. Considerando fatores como a distância, dificuldades de transporte, preço e custo-benefício de se deslocar a outra cidade maior e que possua esse tipo de loja (que oferece maior diversificação de produtos), observa-se que estes consumidores preferem comprar seus produtos de mercearia básica em suas próprias cidades e em muitos casos em seus próprios bairros. Esse tipo de preferência torna-se ainda mais expressiva quando se trata dos consumidores de baixa renda, que possuem recursos limitados à aquisição dos produtos que compõem em sua maioria a cesta básica.

A comodidade que alguns consumidores buscam e possibilidade de ter suas necessidades atendidas pelas pequenas redes, resultam no aumento da capacidade competitiva das mesmas, o que explica seu expressivo crescimento no setor.

A ausência de pesados investimentos em propaganda e publicidade, lhes permitem oferecer produtos a um preço mais barato, fazendo com que estas redes tenham uma estrutura mais enxuta e um consumidor fidelizado. É nesse cenário que surge um componente de extrema importância para a satisfação mútua do consumidor e do varejista: o atacadista. Este é um fornecedor de produtos de mercearia básica (alimentos, produtos de higiene e beleza e limpeza) e constituem um elo de extrema importância nessa cadeia – indústria/atacado/varejo/consumidor final. São eles os intermediários entre a indústria e o varejo, suprindo as necessidades e se adequando às características dos mesmos (Dunne e Lusch, 2001).

Essa situação ocorre, pois muitas vezes torna-se inviável para pequenas lojas do varejo, realizar pedidos de compras diretamente com a indústria. Seu tamanho de loja, público alvo, capital de giro, entre outras características que lhes são inerentes, não lhes permite realizar a função de aquisição direta com a indústria de cada produto. Dois motivos explicam essa postura: primeiro por que não é interessante para uma loja desse tipo manter estoques altos de produtos isolados – uma vez que para adquirir produtos diretamente de empresas como Nestlé e Unilever, por exemplo, seria necessário fazer pedidos de compra em grandes lotes. Seu espaço e *layout* não lhes permitem, além desses estoques serem onerosos.

Segundo, que o capital de giro desses estabelecimentos não é suficientemente grande para este nível de barganha. É nessa disparidade de necessidade do varejo e possibilidade da indústria que surge o atacadista, que realiza grandes lotes de compra junto às indústrias e vende em pequenos lotes para os pequenos varejistas de uma determinada região.

Constatou-se que alguns supermercados da Alta Paulista possuem um fornecedor atacadista em comum, ou seja, diferentes lojas compram de um mesmo centro de distribuição, podendo os preços de aquisição serem diferentes ou não. Dessa forma, cabe a essas próprias empresas estabelecer objetivos e traçar um planejamento estratégico que lhes permita barganhar preços diferentes junto à esse fornecedor, definindo assim preços mais atrativos do que a concorrência.

Um dos problemas identificados nessa relação é a falta de qualificação por parte dos administradores de algumas organizações. Como em muitos casos o estabelecimento é de gerenciamento familiar, a preocupação em adquirir recursos gerenciais facilitadores (como *softwares*, por exemplo) ou com a qualificação do gerente é deixada de lado, para ceder espaço à família que toma conta dos negócios. Sendo assim, muitas vezes não há uma maximização dos recursos produtivos

que estas organizações possuem, deixando de baratear ainda mais o produto que oferece ao seu consumidor e principalmente, de oferecer um serviço de qualidade do mesmo.

Apesar de a demanda pelo tipo de serviço oferecido nessas lojas ser alto, elas ainda deixam a desejar, não havendo, em muitos casos, a preocupação com fatores importantes, como a formação de filas e o atendimento rápido ao cliente. Além desses problemas que tangem o relacionamento dos supermercados com o consumidor, há ainda os que se referem ao relacionamento entre supermercados e atacadistas. Observou-se uma postura extremamente individualista, onde as ações geralmente ocorrem no sentido de, ambos os lados buscarem obter ganhos em detrimento do outro.

Embora este setor, principalmente quando se trata de redes de pequeno porte e fornecedores, se reconheça a necessidade de trabalhar em parcerias para atender ao objetivo de suprir a demanda do consumidor final, não se considera um ao outro como parceiro - agentes interdependentes na cadeia, pois se disputa nessa relação comercial, os mesmos interesses, ou seja, maiores ganhos. Não existe entre eles um relacionamento de confiança e parceria, predominando muitas vezes a relação “ganha-perde”, onde o importante é se sobressair ao outro. Para alguns atacadistas, por exemplo, a prioridade é vender pelo maior preço, não considerando fatores como condições possíveis de pagamento dos produtos, maiores prazos, pontualidade nas datas de entrega entre outros.

Não há uma visão de que a pequena rede supermercadista é um cliente importante, que deve ser mantido em sua carteira e que deve ter suas necessidades atendidas de forma eficiente. Por outro lado, muitos supermercados enxergam o atacadista como um explorador, lucrando demasiadamente sobre o preço de custo do produto vendido, e não como um parceiro de negociações no fornecimento de produtos e serviços. Para muitas pequenas redes, a necessidade de adquirir pequenos volumes, os torna dependentes dos atacadistas.

De certa forma, os atacadistas detêm maior poder de barganha, sendo eles em número menor que o de estabelecimentos varejistas na região. Ainda assim não há, por parte desses últimos, a menor demonstração de união na aquisição desses insumos.

O que predomina normalmente é o individualismo, onde inúmeras lojas compram separadamente seus insumos, perdendo assim o poder de barganha que teriam se unidas, continuando a comprar pelo preço determinado pelo atacadista mais próximo. Dessa forma a aconselhada relação colaborativa perde forças em meio a esse constante desgaste nas negociações, criando certa desproporcionalidade no gargalo desse elo na cadeia. Assim, pode-se identificar o pequeno varejo como uma das fontes desses problemas, pois de um lado enfrenta dificuldades em satisfazer o cliente e, de outro, considera o fornecedor como adversário. Considerando esses resultados e tendo em mente o fato de que o mercado está cada vez mais exigente e competitivo, as empresas e os demais agentes da cadeia produtiva terão que se adaptar às mudanças que tem ocorrido.

Assim, segundo Alcântara (1997), em um ambiente onde o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento, a habilidade de uma empresa em desenvolver e controlar com sucesso seus relacionamentos com outros agentes, emerge como uma competência e uma fonte de vantagem competitiva sustentável, levando à necessidade de que supermercados e atacadistas façam dela uma constante em suas relações comerciais. Somente dessa forma, haverá um entrosamento mais seguro entre os agentes, e uma maior satisfação das partes (supermercado e atacadista), o que resultará numa conseqüente satisfação do consumidor final, que uma vez satisfeito se tornará fiel.

Essa adaptação necessariamente pela percepção e entendimento de que o trabalho colaborativo entre as empresas que formam um canal de distribuição, pode trazer resultados positivos, desde que as empresas estejam dispostas a confiarem no parceiro e compartilhar problemas, soluções e informações.

Referências

ALCÂNTARA, Rosane. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição um exame de evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria.** São Paulo, 1997. Tese (doutorado) Fundação Getúlio Vargas. São Paulo

DUNNE, Patrick; LUSCH, Robert F. Atacado e Varejo. In: In: CZINKOTA, M.R. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 328-359, 559p

KIM, Keysuk. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, n.16, p. 217-236, 1999

MORGAN, Robert. M.; HUNT, Shelby.D. The commitment-trust theory of relationship marketing.

Journal of Marketing, v.58, p.20-38, july, 1994

PIGATTO, Gessuir. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. São Carlos, 2005. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 241 f.

SOUZA, W. de. Tendências se confirmam. **Ranquing ABRAS 2005**. Ano 31, n. 353, maio, p. 36 – 41, 2005.