

A união de redes para compra conjunta como estratégia de competitividade no varejo de materiais de construção

Sidnei Lasta (Faculdade de Ampére FAMPER) sidneilasta@hotmail.com
Kellermam Augusto Lemes Godarth (UNIOESTE – Campos Francisco Beltrão) kgodarth@gmail.com
Robson Faria (PUC - PR) farias762@hotmail.com

Resumo:

O modo com que o mercado vem se comportando exige maior atenção na formulação de estratégias para lidar com a concorrência. A busca por diferencial competitivo tornou-se elemento importante para sobrevivência das pequenas e médias empresas. Tendo em vista o aumento da competição no mercado, este artigo busca identificar como as empresas podem ser competitivas no mercado em que atuam, apresentando os ganhos obtidos nas negociações efetuadas com a união de volume de compras através de redes. Apontou-se a estratégia da compra conjunta que um grupo de redes utiliza para fortalecer o poder de barganha dos compradores citado por Porter. Também verificou, se essa estratégia de compra conjunta entre redes realmente aumenta a competitividade no setor do varejo de materiais de construção. O instrumento usado para medir o poder de compra do grupo foi elaborado através do comparativo de preços que as redes tinham antes da união do grupo, confrontados com os preços que estão conseguindo barganhar com a união das cinco redes. Para isso, a pesquisa aplicada e exploratória, através de estudo de caso, com dados documentais, com apresentação dos resultados de forma quantitativa por meio da estatística descritiva. Os resultados indicam que essa redução de preços obtida pela força do grupo aumenta o resultado líquido das lojas associadas a essas redes, pois reduz seus custos de aquisição e mantém os mesmos preços de venda, aumentando assim às margens de lucro. Através disso, é possível afirmar que a estratégia de compra conjunta realmente aumenta a competitividade das empresas envolvidas.

Palavras-chave: Redes Compra, Conjunta, Estratégia, Competitividade.

The union of networks for joint purchase as a strategy for competitiveness in retail of building materials

Abstract

The way how the Market is working requires a biggest attention with the strategic formulation to deal with the Market competition. The search by the competitive differential has rendered an important factor to the survival of the small and medium-sized enterprises. In view of the increase of the market's competition, this article searches identify how the enterprises can be competitive in the Market where they operate, it showing a biggest gain in the negotiation of prices, it was possible with joint of the purchase by the networks. The strategy of joint purchasing was pointed how form to increase the buyers' bargaining power established by Porter. Also, it was verified if the strategy of joint purchasing among networks really can to increase the competition on the sector of retail of construction materials. The instrument used to measure the purchasing power of the group was created through the comparative of prices that the networks used to use before the group, confronted with the prices that the five networks are achieving bargaining now in the group. In face of this, the search is applied and exploratory, through of case study search, with documental data, with presentation of the qualitative results by the descriptive statistic. The results indicate that this reduction of prices obtained

by the group power can increase the final profit of the associated sales, because it are reduced the costs with acquisition and it is maintained the same prices with the sales, increasing yet the profit margin. Through this, it is possible to say that the strategy of joint purchase really increase the competition of these enterprises.

Keywords: Purchase Network, Conjuncture, Strategy, Competiveness.

1. Introdução

Com a evolução da economia aumentou o poder de compra do brasileiro, desta forma houve um aquecimento no mercado tornando- o cada vez mais concorrido. A partir disso, intensificou-se a necessidade de estratégias para as empresas continuarem atuando no mercado de maneira competitiva. Diante deste cenário, o processo de gestão mudou e surgiu à possibilidade do desenvolvimento empresarial buscar aliados para enfrentar o mercado, sendo uma delas a união das forças através de redes. As redes de empresas atuam como ferramenta das organizações para aumentar a competitividade em seus negócios.

O presente artigo tem como tema a compra conjunta através de redes como estratégia para o aumento da competitividade no varejo de materiais de construção e verificou se essa estratégia contribui efetivamente para o aumento da competitividade neste segmento. Os objetivos estabelecidos foram identificar como as empresas podem ser competitivas no mercado em que atuam, apresentando os ganhos obtidos nas negociações efetuadas com a união de volume de compras em redes e verificar se realmente houve aumento da competitividade na rede pesquisada em função da compra conjunta entre redes do varejo de materiais de construção.

A pesquisa contribuiu para a compreensão do conceito de competitividade usado na gestão de compras de uma rede, com isso foi apresentado a estratégia usada por algumas redes do varejo que se utilizam da compra conjunta para barganhar melhores preços dos fornecedores.

Para compreender o processo da estratégia de compra da qual algumas redes se utilizam foi realizado um estudo de caso em um grupo de compras e uma pesquisa exploratória, utilizando dados secundários e documentos coletados anteriormente pelo grupo. Esses dados foram tabulados e interpretados através da estatística descritiva, também através da pesquisa quantitativa por se tratar de porcentagem de ganho nas negociações. Como se buscou a solução de um problema específico, o mesmo gerou conhecimento para a aplicação prática, desenvolvendo assim uma pesquisa aplicada. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica que coloca o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do tema.

Os dados foram coletados com base nos resultados alcançados pelo grupo de compras no período de julho/2012 até junho/2013. Estes números foram tabulados com os preços que os fornecedores praticavam em cada rede, antes da criação do grupo e comparados com que os fornecedores ofereceram diante da união dos volumes das cinco redes resultando em um percentual de redução de preços.

O conceito de competitividade no varejo de materiais de construção foi apresentado no decorrer do artigo a fim de identificar estratégias realizadas pelo grupo de compras usadas para fortalecer a competitividade das suas lojas associadas. No referencial teórico foi apresentado o conceito de cada elemento utilizado para realizar ações estratégicas de compras, como a própria estratégia em si, a análise estrutural das indústrias citada por Porter, o poder de barganha dos compradores, a competitividade, as redes de negócios e as compras. Em

seguida foi apresentado o processo operacional de compra conjunta entres cinco redes do varejo mostrando os obstáculos enfrentados e os resultados obtidos.

2. Estratégia

A estratégia esteve presente desde o tempo do homem das cavernas, sendo que, para sobreviver, o ser humano naquela época necessitava adotar estratégias como a caça e a pesca para se alimentar. A elaboração de um plano de ação para capturar sua comida obrigava fazer uma análise dos pontos fracos dos animais a serem capturados, sendo assim, considerando uma estratégia de sobrevivência, pois se antecipava para planejar suas ações. O conceito de estratégia tornou-se mais explícito nos cenários de guerras militares. Os líderes das tropas planejavam suas ações contra seus adversários. Essas experiências nas guerras surgiram como conceitos básicos de estratégia que visava sempre pensar antes de agir (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A conceituação teórica de estratégia é vista por Oliveira (1999, p.27) como “[...] um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas [...]”. Mintzberg *et al* (2006), retrata que a estratégia é um conjunto de decisões que uma organização toma, a fim de determinar e revelar seus objetivos, propósitos ou metas. Produz as principais políticas e planos para atingir as metas estabelecidas e define a forma de trabalho e negócio que a empresa vai adotar e o tipo de organização econômica e humana que ela é ou deseja ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende fazer para seus *stakeholders*.

De acordo com Bethlem (2004) estratégia para se tornar real tem que ser aprendida por várias pessoas envolvidas na empresa e aceita por elas todas. Oliveira (1999) ainda afirma que para a estratégia ter resultados positivos é necessária uma relação em que a pessoa responsável pela formulação da estratégia conheça os fatores internos e externos da empresa, melhorando os processos e eliminando ameaças que cercam a empresa.

A estratégia ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura baseada em suas forças e fraquezas e protege a empresa das mudanças do mercado (MINTZBERG *et al*, 2006). Uma estratégia bem elaborada traz para a empresa um diferencial competitivo, isso faz com que a organização se destaque entre seus concorrentes podendo aumentar sua margens de ganhos através deste diferencial (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A estratégia, assim que definida, traz para a empresa um rumo a ser tomado, ou seja, traçará um percurso para que os objetivos propostos sejam alcançados, isso torna a empresa focada em alcançar o que deseja. Várias são as possibilidades, entre elas pode-se destacar a atuação em redes para compras em conjunto e teoricamente as cinco forças de Porter, apresentada na análise estrutural das indústrias.

2.1 Análise estrutural das indústrias

As indústrias que estão se mantendo ativas no mercado enfrentam o poder da concorrência influenciando seus negócios. De acordo com Porter (1986) o crescimento da concorrência traz queda nas margens de lucro das indústrias, conseqüentemente a rentabilidade reduz e seus ganhos diminuem impactando na competitividade. Essa influência

traz para o mercado um conceito de concorrência perfeita para o consumidor, que pode usufruir de opções, escolhendo preço mais baixo.

Costa *et al* (2007) destaca que o ingresso de novas empresas no mercado acarretam mudanças para várias organizações, obrigando seus administradores a se adaptarem aos setores econômicos mundiais. Os mesmos autores ainda destacam que:

[...] a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos concorrentes. O maior objetivo de qualquer empresa é ter uma forte posição competitiva, elevar barreiras à entrada de novos competidores, ter um perfil maior e melhor que seus concorrentes, aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e ter uma alta participação no seu segmento de mercado (COSTA *et al*, 2007, p.5).

Segundo Porter (1989) o que determina o grau de concorrência dentro de qualquer empresa, seja ela do mercado nacional ou internacional, está concentrada em cinco forças básicas:

- a) Ameaças de novas empresas;
- b) Ameaças de novos produtos;
- c) Poder de barganha dos fornecedores;
- d) Poder de barganha dos compradores;
- e) Rivalidade entre os competidores existentes;

Porter (1989) afirma também que esse conjunto de forças determina o poder de mercado da indústria, podendo justificar seus lucros a longo prazo. O poder de cada força mostrada por Porter varia de acordo com a estrutura de cada indústria, podendo serem favoráveis ou negativas, mudando de acordo com que cada força pressiona a indústria. É necessário estar ciente destas forças, pois de acordo com Mintzberg *et al* (2006, p.96):

O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão competitiva garante a infraestrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça.

O objetivo das cinco forças é mostrar para as empresas o fator ou fatores que determinam a rentabilidade, pois estes influenciam diretamente no custo dos produtos elaborado pelas empresas, elemento essencial para determinar o lucro e por consequência a competitividade.

2.2 Poder de barganha dos compradores

O poder de compra anda lado a lado com a concorrência. Porter (1986) destaca que o poder de barganha dos compradores faz com que a indústria seja pressionada a baixar seus preços e os compradores consequentemente aumentam sua rentabilidade. A indústria busca trabalhar de maneira que se torne competitiva, na qual são pressionadas pela importância dos compradores.

A união de organizações para compra conjunta faz com que se fortaleça o poder de compra. Porter (1986, p.41) ressalta que “O poder de cada grupo importante de compradores

da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais”.

Para Reis (2009) a centralização das compras aumenta o poder de barganha dos compradores em virtude da grande quantidade envolvida na negociação, com isso as empresas buscam maiores descontos e aumentam as condições de sobrevivência das organizações de pequeno e médio porte. Se fossem negociar individualmente essas empresas não teriam o mesmo poder sobre o fornecedor.

Porter (1986) define que um grupo de compradores é poderoso perante os fornecedores quando: adquire grandes volumes de compra; os produtos que irão adquirir representam uma fração significativa de seus próprios custos; os produtos adquiridos são padronizados; enfrentam poucos custos de mudança; e quando também o comprador tem total informação sobre a demanda de mercado.

Essas forças são determinantes para que haja poder de barganha dos compradores tanto na fábrica como no varejo, porque os consumidores estão mais informados do mercado e dos produtos que irão adquirir (PORTER, 1986). O poder de barganha do comprador influencia no comportamento do mercado e tem como objetivo principal o fortalecimento sobre o ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, conseqüentemente aumentam sua competitividade.

3. Competitividade

A competição tomou espaço na grande maioria das indústrias, mercados e setores econômicos, e assim a competitividade faz com que as mudanças aconteçam rapidamente, de tal maneira que não se perceba.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), quando se fala em competitividade nas empresas sente-se uma pressão pela geração de lucros a qualquer custo, sendo nas pequenas ou nas grandes empresas, essas são fortalecidas pelo desafio de ser diferente e maior no mercado em que atuam.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (*apud* QUARTUCCI, 2007, p.32) conceituam competitividade como “A capacidade da empresa formular e implementar estratégias, concorrências (sic), que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Outro conceito de competitividade é dado em poucas palavras por Maramaldo (2000, p.47) que destaca: “Competitividade é a melhor combinação possível entre satisfazer o mercado e ganhar dinheiro”.

Para visualizar o nível de competitividade de uma empresa, Maramaldo (2000) aponta que é essencial um comparativo com seus principais concorrentes. Para realização desse comparativo são necessários dois indicadores básicos:

- a) Satisfação de Mercado: define a expansão da empresa em relação a seus concorrentes e o crescimento no faturamento dos últimos cinco anos;
- b) Ganhar dinheiro: resultados líquidos comparado com os últimos cinco anos se houve crescimento significativo.

Tendo em vista esse dois indicadores é possível identificar se a empresa é competitiva, ou seja, é necessário relacionar o desempenho da empresa sob quaisquer condições externas de mercado e assim determinará o seu sucesso ou fracasso.

Sendo assim, é possível visualizarmos que a estratégia da compra em rede pode ser uma ferramenta que usufruindo do poder de barganha sobre os fornecedores, traga o aumento da competitividade maximizando os resultados líquidos das empresas associadas.

4. Rede

A agressividade e rapidez com que os negócios estão sendo realizados, cada vez mais dificultam a permanência de pequenas empresas no mercado. As mudanças nas características comerciais fazem com que algumas empresas não acompanhem esse desenvolvimento.

O cenário estabelecido pelo mercado é amplo e concorrido jogo em que as organizações querem se fazer presente, ganhar espaço e alcançar seus objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). As empresas buscam diferenciais a fim de competir com grandes concorrentes, e as alianças estratégicas em redes de negócios é uma que essas empresas estão buscando.

Lazzarini (*apud* REIS, 2009, p.34) traz a definição de rede como:

[...] um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações diversificadas composta por nós e pelos laços que o interligam. Os nós em geral, são representados pelos atores indivíduos ou firma, enquanto os laços representados pelo relacionamento entre eles [...].

Esse conjunto de indivíduos que não são considerados como concorrentes e sim como associados parceiros, compartilham informações e trocam experiências a fim de se fortalecerem. Sendo assim, as alianças estratégicas buscam unir suas forças em prol de uma meta em comum, utilizando suas competências individuais com o objetivo de se fortalecerem dentro do mercado em que estão inseridas (LIPNACK; STAMPS *apud* MANÃS; PACANHAN, 2004).

A associação oferece vantagens estratégicas dentro das organizações aliadas, sua forma de gestão possibilita o desempenho em conjunto de várias ações nas quais uma empresa de pequeno ou médio porte teria dificuldades em operacionalizar individualmente. Essa união permite redução de custos e aumenta a competitividade das empresas parceiras (REIS, 2009).

Seguindo o mesmo raciocínio, Olave (*apud* REIS, 2009) ressalta que os objetivos principais da união de empresas do mesmo segmento é reduzir os riscos econômicos e as incertezas de mercado a partir da aliança. Oliveira (1999) destaca que quando a associação é feita de maneira otimizada deve conter alguns resultados básicos para as organizações:

- a) Aumento na força competitiva;
- b) Acesso mais rápido aos recursos tecnológicos;
- c) Fortalecimento de seus produtos que estão no mercado;
- d) Melhor acesso ao mercado e maior vantagem competitiva;
- e) Troca de experiência e evolução organizacional;
- f) Desenvolvimento da capacitação financeira mediante a geração de lucros adicionais;

Candido e Abreu (*apud* REIS, 2009) destacam para que o sucesso ocorra nas redes organizacionais, deve-se levar em consideração os objetivos pretendidos pelas empresas envolvidas, ou seja, o foco de uma rede é atender seus associados. Para que atenda seus

associados de maneira eficiente é necessário aumentar a competitividade dos mesmos perante seus concorrentes. Uma das teorias citadas por Porter é o poder de barganha dos compradores, na qual uma rede obtém através da união dos volumes de compra de todos os associados.

5. Compras

O planejamento de ações comerciais visa levantar as variáveis envolvidas no mercado. A compra é uma das principais variáveis a ser analisada, pois para fazer uma boa venda é necessário antes fazer uma boa compra.

Bowersox (*apud* REIS, 2009, p.8) destaca que “[...] a atividade de compras é considerada como uma função estratégica de nível superior, voltada à gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase nos relacionamentos entre compradores e vendedores [...]”.

Baily *et al* (2000, p.31) define de forma bem clara qual é o objetivo das compras em uma organização, segundo ele esse objetivo consiste em “[...] comprar a quantidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa ao preço adequado [...]”.

Qualquer atividade empresarial necessita de componentes, produtos e serviços para que possa ser ativa no mercado. Antes de dar entrada a um processo produtivo ou em uma negociação deve se certificar a disponibilidade dos produtos ou dos insumos necessários para fabricá-lo, tendo a certeza de que não irão faltar insumos para cumprir com a necessidade do mercado por um determinado período (DIAS, 1995).

A operação de compras influencia diretamente o nível de competitividade de uma organização. O processo de compras deve ser desenvolvido com integração da estratégia corporativa da empresa, ou seja, dentro do nível estratégico de compras devem estar envolvidos os níveis gerencial e operacional (BAILY *et al*, 2000). Deve ser considerado o poder de barganha existente pelo comprador, caso não tenha esse poder, um novo formato de compra deve ser desenvolvido. As alianças estratégicas em redes de negócios buscam fortalecer esse poder de barganha reduzindo custo de aquisição tornando a empresa mais competitiva.

6. Análise e interpretação dos dados

6.1 Contextualização do caso

O comportamento do mercado no século XXI fez com que alguns diferenciais competitivos das empresas deixassem de ser um diferencial tornando estes mais uma função básica do mercado. O avanço da tecnologia permitiu que muitas empresas tomassem espaços competitivos deixando o mercado cada vez mais escasso com mais vendedores do que compradores.

Com base em dados do site da Revista Anamaco (2013) o setor da construção civil é um segmento que vem crescendo ano a ano, alavancado pelo crescimento da renda e a facilitação ao crédito no Brasil faz com que o mercado viva um dos melhores momentos da sua história. De acordo com dados da Pesquisa Anual do Comércio (PAC/IBGE, 2010) o varejo de materiais de construção conta com 152.678 lojas no Brasil, sendo que o faturamento

anual ultrapassa 80 bilhões de reais. Esse crescimento fez com que o comércio varejista de materiais de construção se expandisse de forma rápida aumentando a concorrência no setor.

A concorrência no setor ficou muita mais acirrada quando grandes redes internacionais se instalaram no país e se fortaleceram com a expansão do mercado. Exemplo claro disso é o grupo francês Leroy Merlin, que de acordo com a pesquisa da Revista Anamaco (2013) foi eleita em 2012 a maior rede varejista de materiais de construção do Brasil. A rede conta com 5.500 colaboradores em 29 lojas espalhadas em 7 estados. Outros grandes varejistas também se destacam com um novo formato de loja, como por exemplo Balaroti, Bigolin, Tumelero que entre outros se especializaram em loja tipo *home center* e também estão entre os maiores varejistas do país de acordo com a pesquisa.

No ramo de distribuição, grandes atacados também se fortaleceram com esse aquecimento do mercado, de acordo com a mesma pesquisa da Anamaco. O atacado Tambasa (maior atacadista no segmento de materiais de construção do Brasil) registrou crescimento de 14% nas vendas em 2012 comparado com o ano anterior e também apostou no mercado, investindo aproximadamente 50 milhões de reais na construção de um novo depósito.

A entrada de grandes redes internacionais traz a ameaça ao médio e pequeno varejo brasileiro que se sente intimidado com a força destes grandes grupos. Os pequenos e médios que buscam alternativas para enfrentar essa concorrência tem a opção de se associar em redes de lojas que buscam em conjunto maior força de compra para aumentar a competitividade. Porém isso já não basta, pois como esses grupos internacionais possuem uma forte influência sobre os fornecedores, as redes associativas muitas vezes acabam sendo prejudicadas obrigando-as a formar estratégias diferenciadas.

Um das estratégias diferenciadas que está surgindo é a união das redes para compra conjunta. Essa união tem como principal objetivo aumentar o poder de barganha sobre seus fornecedores obtendo melhores condições comerciais possibilitando aumentar a competitividade no varejo.

6.2 Histórico

A Rede Bem Viver composta por 54 lojas no estado do Paraná se preocupou com a diferenciação de mercado que os grandes grupos obtêm formando assim algumas estratégias diferenciadas. A missão da rede é sempre fortalecer o associado tanto na gestão quanto na competitividade de suas lojas. A Rede Bem Viver conta com um centro de distribuição localizado na cidade de Francisco Beltrão-PR, com objetivo de obter maior poder de negociação com grandes volumes, possibilitando assim o associado adquirir o produto mais barato que ele compraria de outros atacados ou até mesmo da própria indústria, essa economia de escala faz com que o fornecedor prefira vender para o centro de distribuição, pois reduz seus custos de logísticas.

A estratégia que a Rede Bem Viver adotou para ampliar a competitividade no segmento do varejo de materiais de construção foi à união das forças com outras quatro redes associativas do sul do Brasil para formar um grupo de compras. A ideia da formação do grupo surgiu no ano de 2011 em um evento chamado ENARE (Encontro Nacional de Redes do Varejo de Materiais de Construção). O principal objetivo dessa união é aumentar a competitividade de preços para suas lojas associadas, algumas negociações são realizadas em conjuntos a fim de se obter preços melhores do que já vem se pagando.

Após ser lançada a ideia, no mês de julho de 2012 aconteceu a primeira reunião para discutir melhor a criação deste novo formato de negociação. Participaram os compradores, gestores e presidentes de cada rede. Nesta reunião foram definidos os produtos no qual o

grupo iria negociar em conjunto e a metodologia de trabalho que seria adotada a fim de otimizar o processo de negociação.

Os produtos que foram definidos para negociar em conjunto são itens estratégicos nos pontos de vendas, alguns a fim de atrair os clientes para as lojas e outros para garantir melhor margem de lucro aos associados.

6.3 Tipos de fornecedores

Quando iniciado o processo de negociação em conjunto entre as cinco redes, percebeu-se que o grupo pesquisava dois tipos de fornecedores: aqueles abertos para negociação e os que não alteravam seus preços já tabelados. Os fornecedores abertos para negociação são aqueles que têm uma forte concorrência ou necessitam abrir mercado de seus produtos. Por exemplo, apenas uma rede do grupo compra o produto de um determinado fornecedor, através da negociação em conjunto surgira à oportunidade deste ampliar seu mercado possibilitando a venda em outras quatro redes, em troca disso o grupo obtêm descontos maiores do que já vem sendo praticado pelo fornecedor.

Já os fornecedores que não alteram seus preços geralmente são grandes indústrias que enfrentam pouca concorrência e já tem sua marca consolidada, ou seja, mesmo esse fornecedor não oferecendo condição diferenciada para o grupo as redes obrigam-se a comprar, pois são produtos que as lojas associadas não podem deixar de ter em seu ponto de venda, são essenciais por que o cliente vai até a loja buscando aquela marca.

6.4 Resultados

Ao decorrer do processo das compras em conjunto o grupo adquiri cada vez mais experiência, já que estava sendo formatado um novo modelo de negociação. Após quase um ano do início das negociações, o grupo já tinha um histórico de resultados das negociações efetuadas em conjunto. A tabela a seguir mostra a redução de preços em porcentagem que o centro de distribuição da Rede Bem Viver conseguiu em produtos negociados em conjunto com o grupo neste período. A tabela também mostra a redução de preços que as lojas associadas na rede obtiveram com a negociação.

Item	% redução preço	% redução preço
	CD	lojas
Parafuso telheiro	20,7%	20,7%
Isolante térmico 1 face	8,6%	4,7%
Isolante térmico 2 face	3,4%	1,6%
Espuma poliuretano 500 ml	18,9%	18,9%
Espuma poliuretano 750 ml	18,9%	18,9%
Veda calha	6,3%	6,3%
Lâmpada tripla 20 w	12,1%	12,1%
Lâmpada tripla 25 w	12,1%	12,1%
Lâmpada espiral 20 w	12,1%	12,1%
Lâmpada espiral 25w	12,1%	12,1%

Fonte: Pesquisa de campo, Junho, 2013

Tabela 1: Redução de preços nas negociações em conjunto

A tabela mostra que a porcentagem de redução dos preços é significativa, pois como a concorrência é acirrada no mercado da construção civil qualquer que seja a redução dos preços auxilia no aumento da competitividade. Tendo como missão de fortalecer as lojas associadas, o centro de distribuição da Rede Bem Viver sempre que consegue melhorar a condição de compra de algum produto, como é o caso da tabela anterior, repassa parte do ganho ou o total para as lojas. A tabela mostra que na maioria dos itens os ganhos foram repassados integralmente aos associados, pois de acordo com o responsável pelas compras do centro distribuição são produtos estratégicos nos pontos de venda que possuem margens reduzidas. Já nos produtos que não foram repassados o ganho integral para as lojas, parte deste fica para o centro de distribuição, pois são itens que os preços de compra do associado já estavam bons e ainda foram melhorados.

De acordo com entrevista realizada com um dos compradores da Rede Bem Viver, sempre que o centro de distribuição repassa o ganho que obteve para as lojas nas negociações em conjunto, tanto parcial como integral, é informado aos associados para que não baixem os preços de venda, assim é possível aumentar suas margens de lucro. De acordo com o conceito de Maramaldo (2000) um dos indicadores básico para aumentar a competitividade é ganhar dinheiro, quando uma empresa aumenta sua margem de lucro ela esta obtendo melhores resultados líquidos, sendo assim a compra conjunta entre redes está trazendo para as lojas associadas da Rede Bem Viver o aumento da competitividade, ou seja, estão ganhando dinheiro.

Como esse processo de compras esta trazendo resultados significativos, cada vez mais o grupo busca otimizar a metodologia usada para as negociações. Com intuito de obter maior volume de compra foi elaborado um calendário para que as redes que participam das negociações possam programar a compra de acordo com a data estipulada pelo grupo. Para a criação deste calendário foi levado em conta à sazonalidade de cada linha de produto a fim de abastecer o centro de distribuição em períodos que cresce a demanda por determinados produtos.

6.5 Perspectivas de novas ações estratégicas

Outra forma que o grupo ainda esta buscando para aumentar o volume de compra é a expansão. Outras redes de diferentes regiões do Brasil estão sendo convidadas para juntar-se ao grupo, porém antes de uma nova rede ingressar são analisados alguns critérios, um deles é a localização geográfica, pois de acordo com uma regra criada pelo grupo, entre as redes que fazem parte do grupo de compras não pode haver concorrência entre elas.

Tendo em vista os resultados já alcançados o grupo quer conquistar cada vez mais diferenciais de preços, fornecedores que não estão dando diferencial para o grupo aos poucos vão perdendo vendas dentro das redes integradas, pois a estratégia da união do grupo é que suas redes se tornem importantes diante de grandes fornecedores, fortalecendo o poder de barganha dos compradores demonstrado por Porter na análise estrutural das indústrias. Outra visão estratégica do grupo é a proteção de mercado, pois determinados fornecedores trabalham com margens de lucros mínimas para redes e grandes atacados, com a união das forças entre redes o grupo impõe a estes fornecedores uma nova política de mercado obrigando a readequar seus preços deixando o grupo com preços diferenciados de grandes atacados e de outras redes, ou seja, o grupo esta moldando o mercado a seu favor.

Outro horizonte que o grupo almeja com essa união é a otimização das compras via importação. Atualmente as redes integradas possuem individualmente pouco poder de compra de produtos importados, ou seja, seus volumes ainda não são significativos para que haja

viabilidade na compra de produtos de outros países. Para que os preços destes produtos sejam atrativos é necessário um alto volume de compra, e com isso reduz significativamente os custos fixos de importação.

Ainda dentro do contexto de importação o grupo também vê como possibilidade de ampliação de mercado a criação de sua marca própria, buscando no mercado externo e colocando sua marca nos produtos. Segundo o gestor de uma das redes associadas, “o objetivo da marca própria é ter uma eficiente arma de competitividade no varejo, que fidelizam clientes, evitam comparações de preços com concorrentes e promove a independência do grupo diante das regras e imposições pela indústria, tendo assim liberdade de buscar novos fornecedores sem perde a identidade da marca.”

O cenário que está sendo criado, as vantagens que o grupo vem obtendo e buscando a longo prazo fortalece as lojas associadas em uma das cinco forças que Porter define, o poder de barganha dos compradores, que mesmo sendo uma rede de médios e pequenos varejos podem proporcionar o aumento da competitividade no mercado da construção civil, concorrendo no mesmo nível com grandes *home centers*.

7. Considerações finais

A evolução do mercado exigiu um melhor planejamento das ações comerciais, sendo que as decisões tomadas refletem diretamente no resultado líquido das empresas. Dessa forma a busca pela competitividade faz como que a estratégia seja elemento importante dentro deste contexto. Assim, conclui-se que a estratégia da união de cinco redes do varejo de materiais de construção para compra conjunta permitiu que as lojas associadas aumentassem o seu nível de competitividade.

Levando em consideração os resultados apresentados da compra conjunta, percebe-se que a união do grupo traz uma redução significativa de preços para as redes envolvidas. Essa redução de preços não faz com que o varejista diminua seu preço de venda ao consumidor, muito pelo contrário, quando o custo da compra diminui muitas vezes o lojista mantém o preço antigo, desta forma é possível que sua margem líquida seja aumentada.

Fortalecidas pelo poder de barganha dos compradores apresentado por Porter, pequenos e médios varejo que fazem parte dessas redes conseguem competir com grandes lojas e *home centers*. O conceito de competitividade definido por Maramaldo (2000) permite entender o foco que se busca com essa estratégia de compra conjunta, o autor menciona que a competitividade é a combinação entre satisfação de mercado e a melhoria dos resultados líquidos.

Este estudo foi importante para o amadurecimento de uma nova estratégia usado em busca de diferencial competitivo, levando em consideração os resultados obtidos pode-se perceber que o mercado vivencia possibilidades de inovações e oportunidades. Também através deste nova estratégia mostrada no decorrer do artigo surge um novo horizonte que busca contribuir para a sobrevivência de pequenas empresas no mercado, pois não estão sozinhas, através de alianças estratégicas exercem forte influência sobre o mercado.

Referências

ANAMACO. Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção. Revista Anamaco. <novo.anamaco.com.br> acesso em 26/04/2013.

BAILY, Peter, *et al.* **Compras**: Princípios e administração. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COSTA, Ana Carolina Ribeiro, *et al.* As forças de Porter aplicadas à formulação da estratégia competitiva: Estudo de caso em uma empresa Potiguar do ramo de sorvetes. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, II, 2007, João Pessoa – PB. **Anais...** João Pessoa –PB.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DIAS, Marco Aurelio P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MANÃS, Antonio Vico; PACANHAN, Mario Ney. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol.6, n.14, p. 14-33, abril 2004.
- MARAMALDO, Dirceu. **Teoria da Competitividade Total**. Conceituação e prática. 1 ed. Campinas: Editora Alínea, 2000.
- MINTZBERG, Henry, *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica**: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAC/IBGE – 2010. **Pesquisa Anual de Comércio 2010**. <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2010/default.shtm>> acesso em 26/04/2013.
- PORTER, E. Michael, **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **A vantagem competitiva das nações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUARTUCCI, João Paulo. **Análise da competitividade do cluster da indústria de fertilizantes da região metropolitana de Salvador**. 2007. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2007.
- REIS, Edson Andrade dos. **Análise da viabilidade da formação de uma rede associativa compras como estratégia competitiva para micro e pequenas empresas indústrias metal mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)**. 2009. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2009.
-