GVcasos
Rev. Bras. de Casos de Ensino em Administração

Volume 4
Número 1
Jan/Jun 2014
Doc. 5

ISSN 2179-135X

DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n1c5

ALÉM DO ASSOCIATIVISMO TRADICIONAL: NOVO FORMATO DE GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE COMPRAS[1]

Beyond traditional associationism: a new way of managing a purchasing cooperative.

CLARALUCIA MACHADO – claramachado9@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

PELAYO MUNHOZ OLEA – pelayo.olea@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH – sylviaroesch@gmail.com
Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul, RS, Brasil

Submissão: 06/04/2013 | Aprovação: 09/12/2013

Resumo

A Unitudo é uma empresa do ramo varejista de supermercados de vizinhança. De simples central de compras associativista, se transformou recentemente em licenciadora de marca. Como vencer a resistência das lojas licenciadas a operarem de forma padronizada?
O caso foi elaborado para utilização em disciplinas de estratégia mercadológica, negociação, associativismo, marketing de varejo e logística.

Palavras-chave: Estratégia Mercadológica, Varejo, Marketing, Logística, Supermercados.

Abstract

Unitudo is a company in the neighborhood supermarket retail segment. From being a simple associationist purchasing center it has been recently transformed into a brand licenser. How can the resistance of licensed stores to operate in a standardized way be overcome?
The case was prepared for use in the disciplines of marketing strategy, negotiations, associationism, retail marketing and logistics.

Keywords: Marketing Strategy; Negotiation; Associationism; Retail Marketing; Logistics.

Introdução

A Unitudo é uma empresa que surgiu em meados de 2000, como forma de enfrentar o poder de compra das grandes redes supermercadistas e pela necessidade de tornar os pequenos varejistas mais fortes nas negociações de compra com grandes fornecedores, *players* de mercado.

Durante aproximadamente 10 anos de atividade, a Unitudo operou apenas como uma central de compras, efetivando negociações junto a fornecedores a fim de garantir melhores preços. A forma

[1] Os nomes da empresa e do presidente são fictícios para preservar as fontes do caso real.

©FGV-EAESP / GVcasos | São Paulo | V. 4 | n. 1 | jan-jun 2014

de negócio adotada era o associativismo, e não havia a preocupação dos gestores da época em ampliar o formato do negócio, a ponto de padronizar operações e estratégias.

Com o advento da nova administração, em 2010, a Unitudo passou a atuar de maneira mais ampla, operando não só como central de compras. A empresa passou por uma reestruturação estratégica que mudou a sistemática de operação de rede associativista para rede licenciadora de marca, onde objetivos inicialmente mais restritos (realização de compras em grande volume) deram lugar a objetivos mais amplos que contemplavam padronizações e uso da marca, planejamentos e controles de operações de cada loja integrante. Para tanto, foi criado o manual de padronização da Unitudo, que definiu as linhas operacionais da empresa, a padronização das lojas e a comunicação.

Devido a essa mudança no formato de operação da Unitudo, o atual presidente, Sr. Rafael, está enfrentando diversos problemas de ordem gerencial, no que diz respeito à resistência por parte dos agora licenciados em adequarem suas lojas de acordo com a padronização proposta pela empresa.

Histórico

A Unitudo foi fundada em outubro de 2000, visando funcionar como um "guarda-chuva" protetor e possibilitar o enfrentamento das pequenas lojas de vizinhança em relação aos grandes supermercadistas e também propiciar um maior poder de barganha nas negociações com os fornecedores, agindo prioritariamente como uma central de compras. A sistemática de operação escolhida pelos gestores da época foi o associativismo, procedimento pelo qual vários supermercados poderiam associar-se à Unitudo, mediante o desembolso de uma mensalidade que girava em torno de R$ 800,00, que lhes garantia o direito a realizar as compras de mercadorias para revenda, por meio desse mecanismo. Nesse formato, a Unitudo chegou a contar, em meados de 2009, com 108 supermercados de vizinhança integrantes, que representava um número significativo de associados.

Nessa ocasião, a Unitudo ampliou sua atuação junto aos associados com o lançamento da linha de produtos de marca própria, que, aos poucos, começou a ser introduzida nas lojas, chegando a um total de 250 itens, perfazendo um *mix* razoável em comparação a outras redes *players* de mercado.

Durante os primeiros 10 anos de existência, a Unitudo desenvolveu basicamente a atividade de compras, e cada loja mantinha em suas fachadas o nome de origem do estabelecimento e as rotinas de operação e estratégias de "chão de loja" eram administradas individualmente, de acordo com as experiências de cada associado, que não se reportavam à Unitudo.

O acirrado mundo dos negócios, contudo, foi demonstrando naturalmente, com o passar dos anos, que a estratégia de operação deveria adaptar-se aos novos tempos. O processo de globalização, na medida em que ampliou os mercados por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, alterou também o ambiente institucional no qual as empresas estavam acostumadas a operar. O crescimento da competição global fez com que a disponibilidade e o preço dos insumos, bem como a qualidade e os custos dos serviços locais, tivessem importância crescente na competitividade entre as empresas.

Além disso, a maior internacionalização das empresas levou ao acirramento da concorrência em todo o mundo, fazendo com que a evolução das fusões e aquisições fosse entendida como resposta estratégica das corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização.

Desde o surgimento dos supermercados, iniciou-se um processo de concentração cujo auge pode ser situado na década de 1970, época em que os supermercados se consolidaram como peça-chave do setor de distribuição varejista de alimentos.

Nos anos 1990, diante das transformações que ocorreram na economia brasileira, o segmento supermercadista movimentou-se em ritmo de fusões e aquisições, com inaugurações de lojas,

mudanças de *layout*, automação, informatização, treinamento e contratação de novos funcionários. Com o objetivo de ampliarem, ou até mesmo de manterem suas participações de mercado, as empresas estrangeiras, e mesmo as grandes empresas brasileiras, expandiram-se por meio da construção de novas unidades e de aquisição de pequenas e médias redes.

Para fazer frente a essas modificações do mercado em geral, a Unitudo passou a fechar negociações de compra prevendo ações e *merchandising* pontuais nos pontos de venda (PDVs) que dependiam, sobretudo, da participação de todas as lojas associadas.

Nesse ponto, começaram a aparecer os primeiros conflitos de gestão, pois nem todas as lojas associadas "compravam as ideias" propostas pela Unitudo, que, assim, acabava por perder força diante dos fornecedores.

Apesar disso, paulatinamente, a marca Unitudo foi se consolidando de alguma forma, seja por meio dos produtos marca própria, seja por meio do cartão de crédito que foi colocado à disposição dos clientes de algumas poucas lojas, cerca de 10% do total de associados, que colocavam o logotipo da Unitudo nas fachadas juntamente com seu nome de origem, ou ainda por meio dos encartes de ofertas semanais que a Unitudo entregava, sem custo, para os associados.

Almejando aumentar sua participação no mercado, a Unitudo partiu para a realização de propagandas em TV, rádio e jornal, o que acabou, de certa forma, pesando para a construção da marca no mercado. Mas, da forma como estava sendo feito, isso também significava uma grande confusão de interpretação nos consumidores, que visualizavam uma Unitudo na TV, rádio e jornal, mas não visualizavam essa mesma Unitudo nas diversas lojas da rede. Essa situação estabelecia-se devido à ausência total de padronização visual, de serviços e de estratégias de operação das lojas.

Mudança estrutural

Em meados de 2010, a empresa passou por uma profunda mudança estrutural, devido à grande pressão sofrida em função da concorrência acirrada. Os grandes *players* do mercado, como Carrefour e Walmart, percebendo as alterações nos hábitos dos consumidores, que passaram a preferir experiências de compra com mais celeridade e proximidade, resolveram formar novas redes com novos formatos, visando o chamado "mercado de vizinhança" ou "mercado de bairro", estabelecendo PDVs concorrentes nas proximidades das lojas da Unitudo. As lojas Dia % (do grupo Carrefour) e Todo Dia (do grupo Walmart) foram concebidas em um formato para fazer concorrência direta às lojas da Unitudo.

Dessa forma, foi empossada nova diretoria, constituída por oito diretores e um presidente, que passaram a ter o controle societário da Unitudo. Com essas mudanças, novos ventos passaram a soprar, e a então central de compras começou gradativamente a se transformar em uma empresa licenciadora de marca. A reestruturação tomou corpo, foram traçados novos objetivos e estratégias. O objetivo central era fazer da Unitudo uma forte concorrente aos entrantes do mercado, consolidar a marca e fidelizar o cliente por meio dos serviços e atendimento prestados. Para isso, era necessário mostrar para o cliente uma identidade única, fazendo com que ele se sentisse dentro de uma loja Unitudo, independentemente do endereço da loja.

Em um primeiro momento, foi necessário conhecer melhor as lojas que faziam parte da rede. Para tanto, um levantamento criterioso entre os então associados foi realizado, a fim de identificar quais deles tinham perfil para se adaptar às mudanças propostas pela Unitudo, e desse levantamento resultou uma redução de 108 para 52 lojas que permaneceram vinculadas à Unitudo.

O planejamento estratégico contemplou também uma alteração no formato jurídico da rede, que, de mera central de compras associativista – formato de negócio que ampara as chamadas "centrais de compras" ou "centrais de negócios", onde o principal objetivo se restringe às negociações de compra, não importando os aspectos relativos a padronizações e uso da marca, planejamentos e controles de operações de cada empresa integrante da associação –, passou a ser gestora do negócio, no formato de licenciadora da marca, formato jurídico pelo qual o detentor ou

titular dos direitos da marca cede a terceiros o direito de uso ou exploração da marca mediante uma retribuição e cumprimento de determinadas regras, conservando-se a propriedade. Essas regras dizem respeito a aspectos referentes à padronização de comunicação, *layouts* e exposições de produtos, planejamento e controle de operações (fluxo de abastecimento e reposição).

As 52 lojas que permaneceram na rede firmaram novos contratos como licenciadas da marca Unitudo. A Unitudo passou, então, a ser gestora do negócio, incluindo compras, negociações, comunicação institucional e promocional, padronização visual e estratégias de operação de chão de loja. Para tanto, foi elaborado um manual de padronização que definiu as seguintes questões: logotipo, *slogan*, mascote da rede, fachadas, pintura externa, pintura interna, tipologia geral (tipo de letra) a ser usada em formulários e comunicados, sinalética de corredores, configuração dos *checkouts*, descanso de tela de *checkouts*, porta-sacolas para *checkout*, *layout* do setor de hortifrúti, carnes e pães, preçários, carrinhos e cestinhas, tapetes, forração de ilhas e pontos extras, piso, teto, iluminação, circuito interno de TV, circuito interno de rádio, frota, uniformes, material de expediente, brindes, *kits* de inauguração/reinauguração, *layout* geral das lojas e planogramas de gôndolas, *jingles*, setores, e *mix* de produtos.

Assim, o que antes funcionava praticamente de maneira independente, ou seja, cada loja recebia a mercadoria comprada por meio da Unitudo, e a operação de loja, exposição, *layout*, promoções e até o *mix* de produto era definido de acordo com a vontade de cada lojista, passou a ser definido pela nova gestão central de maneira unificada e padronizada. Além do contrato de licença de marca, a Unitudo também desenvolveu um manual de padronização de lojas. Foi definido um prazo de um ano para que as 52 lojas que aderiram ao novo formato se enquadrassem no novo formato, e as novas lojas que desejassem entrar para a rede teriam que estar já de acordo com os novos critérios estabelecidos.

Contexto do conflito

Desde a posse da nova administração, começaram a ser implementadas mudanças estruturais na administração da rede. A empresa fez uma seleção entre os então associados, que tinham condições de se adaptar às novas regras, a forma jurídica foi alterada, passando a vigorar o licenciamento de marca, e não mais o associativismo, e foi elaborado um manual de padronização para regulamentar a utilização da marca nos pontos de venda, estratégias e operações de chão de loja.

A Unitudo passou a ter 52 lojas licenciadas, sendo 17 de propriedade dos diretores gestores da empresa; as demais são de terceiros em relação ao negócio central. As 52 lojas estão localizadas em um raio máximo de 150 km de distância de Porto Alegre. Todas as lojas são negócios de origem familiar, passados de geração em geração, têm arraigados diferentes costumes e tradições, no gerenciamento das operações de loja, relacionamento com clientes e atendimento e contam com formatos administrativos diversos, no que tange aos controles e sistematização de procedimentos de operação de loja, contabilidade e finanças. Além disso, trazem em suas raízes a marca original, que iniciou o negócio, e não possuem padronização de rotinas.

Conflito

Os conflitos estão relacionados à aceitação das novas normas. Via de regra, o licenciado, em vez de seguir o manual de padronização, simplesmente prefere continuar a agir como se não pertencesse a um grupo, atuando como antes, de modo independente; a exemplo disso, podemos enumerar várias situações relativas à padronização visual, por exemplo, a colocação do nome de origem do estabelecimento em destaque na fachada, desconsiderando a nova regra, que prevê o destaque para o nome da rede; a utilização de preçários não padronizados, bem como situações que se referem à estratégia de operação, como a ausência de pontas de gôndolas, negociadas com

fornecedores, que gera a perda de confiança entre as partes, o descaso com o correto manejo do hortifrúti, acarretando quebras desnecessárias, a falta de atenção com o treinamento de pessoal, que provoca um atendimento fora do padrão exigido pela rede.

Todos esses fatores fazem com que a rede não possua uma identidade capaz de transmitir seus valores aos clientes. Como medida para a solução do problema, o Sr. Rafael contratou uma auditoria, que, num período de seis meses, realizou levantamentos e registros fotográficos nos PDVs e participou da orientação e disseminação dos novos valores da empresa aos licenciados.

A auditoria contratada pelo Sr. Rafael tinha a missão de levantar todas as incongruências achadas nos PDVs em relação à padronização proposta pela Unitudo. Todos os itens manualizados foram avaliados pela auditoria, sendo também observados fatores como higiene, limpeza, atendimento, contorno às objeções, atmosfera de loja e comportamento do cliente. A auditoria valeu-se de métodos como cliente oculto, observação participante, entrevistas em profundidade com os licenciados e o primeiro escalão gerencial, registros fotográficos e filmagens para concluir seus relatórios.

Os resultados da auditoria deram conta de que 80% das lojas encontravam-se fora do padrão estabelecido. Esse cenário era preocupante, tendo em vista que até mesmo lojas pertencentes a membros da diretoria da Unitudo continuavam a operar de maneira inadequada, sem padronização. Como medida de ajuste, o Sr. Rafael convocou uma reunião geral com os licenciados, onde foram apresentados os resultados obtidos pela auditoria e propostas as mudanças, sendo concedido um prazo de 60 dias para as adequações mais urgentes, tais como higiene e limpeza dos estabelecimentos.

Passado o período estipulado para adequação dos estabelecimentos, o Sr. Rafael voltou a visitar as lojas e constatou que apenas 10% delas haviam procedido às mudanças solicitadas, e, em nova visita, 30 dias mais tarde, foi constatado que apenas 5% das lojas permaneciam dentro do padrão estabelecido.

Desafio e possibilidades

O Sr. Rafael e sua diretoria consideram que o desafio é: O que fazer para conscientizar os licenciados da necessidade de mudança? Ele tem uma certeza: a mudança de mentalidade do dono do estabelecimento é necessária e fundamental, mas como atingir esse objetivo?

Eles acreditam que a adoção de estratégias de operação, identidade visual e de comunicação padronizadas são inevitáveis para o sucesso e crescimento da rede. Sem a sistematização das rotinas administrativas e de operação, torna-se impossível o crescimento do negócio, que perde inclusive em força diante dos fornecedores.

Uma das estratégias pensadas pelo Sr. Rafael para resolver o problema, com base na situação posta, seria implementar um programa de treinamento que tenha o condão de capacitar os donos dos estabelecimentos e seja capaz de demonstrar e comprovar a necessidade da implementação de novas práticas na gestão das lojas.

Outra estratégia seria a implementação de um programa de *benchmarking*, a partir dos resultados obtidos nas lojas modelos. Seria propiciada a comparação de resultados entre estas e as demais, ainda sem padronização. As lojas modelos seriam inicialmente compostas pelas lojas dos diretores da rede.

Ou, talvez, também fosse viável implementar planos de incentivos junto aos licenciados a fim de estimular a padronização das lojas e a adoção das rotinas de operação estratégica.