

# BENEFÍCIOS DE UMA CENTRAL DE COMPRAS DE FLV COMO VANTAGEM PARA PEQUENOS E MÉDIOS VAREJOS

RAIZI, Ana Paula<sup>1</sup>  
PASINI, Andreia Helena<sup>2</sup>  
ANZOATEGUI, Rodrigo<sup>3</sup>  
ZANFORLIN, Rosemary<sup>4</sup>

## RESUMO

O presente artigo teve como principal objetivo analisar a estratégia da formação de uma central de compras de FLV (frutas, legumes e verduras) como forma de criar vantagem para pequenos e médios mercados, no período de 2009 a 2012. Para atingir ao objetivo que fora proposto, foram utilizados como métodos de pesquisa, a aplicação de questionários aos gestores para a obtenção das dificuldades encontradas pelos pequenos e médios varejos, bem como o levantamento dos custos para a implantação de uma central de compras. Na apresentação e análise dos dados são apresentados os custos atuais para deslocamento para compra individual das empresas e, em seguida os custos fixos para instalação da central, os custos iniciais para abertura da empresa e uma análise de compras individuais e em grupo das cinco empresas. Por último são apresentadas as considerações finais juntamente com uma conclusão sobre o estudo feito e algumas sugestões às empresas participantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Benefício; central de Compras; estratégia de compras; FLV.

## BENEFITS OF A CENTRAL PURCHASING BODY FLV AS ADVANTAGE FOR SMALL AND AVERAGE RETAIL

## ABSTRACT

The present Article has as main objective to analyze the strategy of the formation of a central purchasing body FLV (fruit and vegetables) as a way of creating advantage for small and medium markets, in the period 2009-2012. To achieve the goal that had been proposed, were used as research methods, the application of questionnaires to managers for the obtaining of the difficulties encountered by small and medium retail store, as well as the lifting of the costs for the deployment of a central purchasing body. In the presentation and analysis of data are presented the current costs for displacement for purchase of individual enterprises, and then the fixed costs for installation of central, the initial costs for opening the company and an analysis of individual purchases and in a group of five companies. Finally the final considerations are presented along with a conclusion about the study done and some suggestions to participating companies.

**KEYWORDS:** benefaction; central purchasing body; buying strategy; FLV.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente dos negócios, observa-se que a competitividade vem aumentando ao longo dos anos, fator esse que faz com que os pequenos e médios varejos tenham dificuldade em se manter e em sobreviver. No setor do varejo, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – Abras (2009), os cinco maiores supermercadistas que atuam no Brasil, concentram cerca de 40% das vendas do segmento, assim, os pequenos e médios varejistas necessitam buscar novas alternativas para competir com os grandes do setor, com o objetivo de alcançarem melhores negociações para e menores preços.

De forma isolada, os pequenos e médios varejos não têm condições de concorrer com os grandes varejos, tendo seu poder de barganha reduzido, devido a quantidade de produtos que são adquiridos no momento da compra. Por essa razão, cada vez mais existe a busca pela formação de alianças estratégicas entre os médios e pequenos mercados, para se tornarem competitivos no mercado atuante.

O varejo de alimentos tem sido objeto de estudos devido a uma série de fatores, como: novos arranjos administrativos, inovação em logística, marcas, produtos, relacionamento com o cliente entre outros. Dentro deste segmento, o setor de FLV é relevante, pois cada vez mais existe a busca por produtos frescos, de melhor qualidade, e de maior variedade.

O setor de frutas legumes e verduras – FLV é um dos cartões de visitas de qualquer supermercado. Devido o curto tempo de vida útil, este setor requer uma atenção especial da organização, do mesmo modo também recebe uma atenção redobrada de qualquer consumidor. As compras no setor de FLV precisam ser bem elaboradas para que não haja desperdícios. Os preços também têm papel relevante neste setor e, é justamente nesta questão que os pequenos e médios têm sua maior dificuldade.

Dentro deste contexto, no Brasil, tem se observado uma mudança no comportamento do consumidor no que está relacionado a compra de alimentos. Cada vez mais, os consumidores estão valorizando dietas mais saudáveis e naturais (frutas, verduras e legumes), buscando assim maior qualidade e praticidade (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2003).

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade Assis Gurgacz.

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, *Campus Toledo*. Professora da Faculdade Assis Gurgacz e da Faculdade Dom Bosco. Email: [andreiapasini@fag.edu.br](mailto:andreiapasini@fag.edu.br).

<sup>3</sup> Especialista em Consultoria econômica e financeira pela Universidade Estadual Oeste do Paraná. Professor da Faculdade Assis Gurgacz e Faculdade Dom Bosco. Email: [ranzoategui@hotmail.com](mailto:ranzoategui@hotmail.com).

<sup>4</sup> MBA em marketing, propaganda e vendas pela Univel. Professora da Faculdade Assis Gurgacz e da Faculdade Dom Bosco. Email: [rosevz@gmail.com](mailto:rosevz@gmail.com)

Além do mais, observa-se que o consumo de FLV, na região Sul (Paraná- Santa Catarina e Rio Grande do Sul) é o mais alto do país, cerca de 40 quilogramas per capita ano, enquanto a média nacional é de 27,1. Em relação ao consumo de frutas, o Sul do país também tem um consumo acima da média, cerca de 31 quilogramas per capita ano, a média nacional é de 25 quilograma (IBGE, 2014).

Nessa perspectiva, de dificuldades em concorrer com grande mercados, Amato Neto (2000) apresenta que uma das tendências da economia moderna para buscar competitividade no mercado são as formas de relações intra e interempresas, particularmente aquelas que envolvem pequenas e médias empresas. Com a aliança proposta, aumentam-se as chances de competitividade dos mesmos no mercado, tornando o meio mais atrativo, aumentando o poder de compra e barganha por meio da união de forças de pequenos e médios empresários.

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, com métodos de pesquisa bibliográfica e de campo, abordagem quali-quantitativa e com coleta de dados primários e secundários. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados serão os relatórios a partir dos dados fornecidos pelas empresas, bem como as entrevistas e os questionários que serão propostos, e aplicados aos participantes da rede de FLV. Assim, justifica-se este estudo, como forma de buscar estratégias que sejam viáveis para os pequenos e médios varejos, em busca de competitividade no mercado.

Este artigo está dividido em cinco partes além dessa introdução. O capítulo dois apresenta as empresas que em estudo, as quais pretendem participar da estratégia de rede de compras coletivas. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico que serviu de base para este estudo. O capítulo quatro aponta os resultados obtidos com o estudo. Já o capítulo cinco destaca as considerações finais do estudo. E por último as referências utilizadas no estudo.

## 2 ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

A seguir serão apresentadas as cinco empresas que vão participar da estratégia da central de compras, que será instalada na Cidade de Cascavel- PR. As empresas foram nomeadas como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E.

A Empresa A é uma empresa especializada no comércio de produtos alimentícios e não alimentícios, está localizado a 70 km da cidade de Cascavel. Iniciou suas atividades em maio de 2010, inicialmente era uma mercearia, que foi ampliando suas instalações. Possui 36 colaboradores e tem um faturamento de aproximadamente R\$ 610.000,00 mensais, sendo 9,49% desse faturamento representado pelo setor de FLV.

A empresa B foi fundada bem março de 1985, criada com a missão de atender às necessidades do público através de um armazém. Com aproximadamente 850m<sup>2</sup> atualmente, está localizada a 60 km de Cascavel, possui 38 colaboradores, e tem um faturamento mensal de aproximadamente R\$580.000,00 sendo que 8,21% se refere ao faturamento de FLV.

A Empresa C iniciou sua trajetória em fevereiro de 1985 fundando uma loja de secos e molhados. Localizada na cidade de Cascavel, tem um espaço de vendas de aproximadamente 1000m<sup>2</sup>, com 65 colaboradores. Seu faturamento atinge aproximadamente o valor de R\$ 620.000,00 dos quais 7,75% do faturamento é representado pelo setor de FLV.

A Empresa D, foi fundada em setembro de 1998 e está situada a 140 km de Cascavel, possui atualmente uma área de venda de aproximadamente 800m<sup>2</sup>, tem 60 colaboradores e seu faturamento é de R\$682.000,00 aproximadamente, desde faturamento, 8,58% é representativo pelo setor de FLV.

Finalmente a empresa E, foi fundada em dezembro de 1988, iniciou suas atividades com uma pequena mercearia. Localizada na região oeste do Paraná, a 170 km de Cascavel. A loja tem 40 colaboradores e uma área de vendas de aproximadamente 550m<sup>2</sup>. Seu faturamento médio mensal chega a atingir o valor de R\$480.000,00 dos quais 10,27% é de representatividade do setor de FLV.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada neste artigo serviu de base para que o objetivo proposto seja atingido. Para tanto, foram abordados assuntos referentes a estratégias, estratégias de compras, alianças estratégicas e redes de compras.

A estratégia é o meio com o qual as empresas abrem novos rumos para as oportunidades do futuro, através da criação e do domínio das oportunidades que virão (HAMEL, PRAHALAD, 1995).

Já para Oliveira (2004), a estratégia em seu conceito básico, está arrolada à ligação da instituição com seu ambiente. E, neste caso a empresa procura determinar e operacionalizar estratégias que potencializam ao máximo os resultados da interação estabelecida. As estratégias têm como finalidade estabelecer quais caminhos, cursos ou mesmo programas de ação que serão seguidos dentro das organizações, para assim alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Complementando, para Baumann (1996) as estratégias empresariais buscam reduzir custos, especializar linhas de produção, além do aumento da eficiência e o aumento da competitividade da empresa.

Numa empresa, de acordo com Oliveira (2004), a estratégia está relacionada à arte de usufruir de maneira apropriada dos recursos físicos, financeiros e humanos, visando a redução ao máximo dos problemas e maximizando as oportunidades. A estratégia deverá ser sempre, uma opção hábil, econômica e viável. Sempre que favorável originalmente e até mesmo astuta, deste modo se constrói a melhor arma de que se possa ter nas mãos de uma empresa, assim ela irá aperfeiçoar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superando a concorrência, reduzindo problemas e otimizando a exploração de possíveis oportunidades.

### 3.1 ESTRATÉGIA DE COMPRA

A compra teve ser vista como uma estratégia considerável para as empresas, pois é através dela, que a empresa se torna bem sucedida. Elas têm por objetivo suprir as necessidades da empresa, seja na aquisição de materiais, como também de serviços que vem das necessidades dos usuários, motivando buscar no mercado as melhores condições (VIANA, 2002).

Assim, para Dias e Costa (2000), um setor de compras tem como propósitos adquirir bens e/ou serviços, na qualidade em que se deseja, no momento determinado, pelo menor custo possível e na quantidade estabelecida.

Neste sentido, os pequenos varejistas sofrem muitas pressões por estarem na extremidade desse canal. Os fabricantes, os atacadistas, os grandes varejos, forçam para que os pequenos varejos consigam se adequar às condições que lhes são impostas. No entanto, os pequenos varejistas têm dificuldades, tanto de recursos financeiros, como de recursos tecnológicos, de capacitação, também da estrutura física, o que impossibilita muitas vezes de se crescer em um mercado competitivo (LOPES NEVES, CÔNSOLI, MARCHETTO, 2005).

Uma alternativa encontrada é a estratégia de compra. Segundo Baily (2000), a vantagem da centralização de compras depende da destreza com que a organização conduz o processo, pois o poder de compra inclui a estabilidade dos quesitos exigidos, o incremento de fontes, racionalização dos estoques, reduzir ou simplificar os meios de atuação, o trabalho com os fornecedores para converter dispêndios desnecessários em vantagem recíproca e a manutenção de um fluxo de informações eficaz, que permita a empresa alcançar os objetivos almejados.

De acordo com Porter (1986), na gestão de compras, alguns pontos podem ser examinados e proveitosos, utilizando somente a metodologia estrutural da indústria. Diante do ponto de vista de estrutura, os principais pontos na estratégia de compra são a estabilidade e competitividade dos fornecedores, a disponibilização de compras entre fornecedores qualificados e uma alavancagem máxima com os fornecedores designados.

Para Dias (2005), indiferente do tamanho da empresa, os conceitos básicos de organizações compõe-se de normas essenciais que são a autoridade para compra, manter em registro as compras, os preços, os estoques e os insumos, manter também o registro de fornecedores, arquivos e especificações e arquivos de catálogos.

As vantagens da centralização, de acordo Dias e Costa (2000), estão ligadas ao poder de barganha, podendo assim gerar descontos e economia em escala, melhora a gestão do estoque devido ao preço único de cada item, este adquirido na mesma localidade, havendo, assim, um único controle geral sobre o volume dos materiais.

### 3.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO FORMA DE COOPERAÇÃO

Uma das formas de cooperação pode ser determinada em redes. De acordo com Amato Neto (2000), é uma tendência que vem se fortalecendo na economia moderna, é a que molda as relações intra e interempresariais, em especial as que envolvem pequenas e médias organizações. A criação e desenvolvimento das redes empresariais vêm se tornando relevantes para economia de vários países industrializados, emergentes e em desenvolvimento como México, Chile, Argentina e, também, o Brasil.

Na mesma direção Matopoulou, Vlachopoulou e Manthou (2007) identificam dois pontos principais para analisar a cooperação dentro das cadeias de suprimentos. O primeiro está relacionado com o desenho e o gerenciamento da cooperação. O segundo ponto identifica variáveis que levam ao estabelecimento e manutenção da cooperação nos relacionamentos. Estes dois pontos levam em consideração a formação desta cadeia de pequenas empresas para formar uma aliança com igualdade no mercado competitivo, sendo, que também, há outros pontos como poder, dependência mútua, confiança e o compartilhamento de riscos e recompensas.

Inicialmente, as redes podem ser estruturadas em forma de aliança estratégica. O que para Lorange e Ross (1996), está se tornando cada vez mais importante para o aumento da competitividade nos negócios internacionais, pois dão licença às empresas mais agressivas, com restrições de recursos em algumas áreas, as mesmas mantêm suas estratégias individuais.

Nesse sentido, para Zineldin e Jonsson (2000), em um relacionamento cooperativo, a troca de informações é fundamental para a manutenção da cooperação. Ao passo que se conhecem as necessidades dos clientes, desejos, planos de negócios e investimentos, é conferida uma vantagem competitiva para os parceiros.

Assim, a rede é uma opção viável para pequenas e médias empresas, visto que a composição desses elos é uma estratégia para aumentar os meios de sobrevivência, preparando as empresas para progredir no meio corporativo. Este conceito, segundo Robert (1998), é muito simples, se a empresa não pode contra o concorrente deve-se unir a ele.

Nessa perspectiva, para Hakansson e Ford (2002) a cadeia corporativa entre as empresas está relacionada com uma rede que destaca as possibilidades de oportunidades como também as limitações das empresas. O desempenho da empresa resultada inter-relação entre a empresa e os agentes que compõem sua rede e do investimento que é realizado pelos envolvidos.

### 3.2.1 Redes de compras

Atualmente, no mundo dos negócios, a aquisição ou gestão de compras possui papel estratégico, devido que, o volume de recursos, principalmente financeiros, supera a antiga visão de que compras era uma atividade burocrática e repetitiva que somente ocasionava gastos e não lucros. Para Martins (2006) os objetivos das compras devem ser iguais aos objetivos estratégicos da empresa, almejando atender clientes dentro e fora da organização, tornando, assim, a atividade altamente dinâmica. Baily (2000) apresenta também que, em meio aos objetivos perseguidos no setor de compras estão o suprimento da organização de maneira contínua com os produtos necessários, a compra ética e eficiente permitindo a utilização do capital investido da melhor maneira, e também, a manutenção de relacionamentos internos, junto a políticas e procedimentos adequados de compras. Além de fortalecer esses objetivos, Pozo (2004) apresenta uma definição das responsabilidades de compras que é a de comprar na quantidade exata, no tempo certo a preço oportuno produtos e materiais de qualidade da fonte adequada.

De acordo com Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004), a compra de produtos deve receber, a partir dos gestores, atenção ininterrupta, garantindo assim tanto a saúde financeira como operacional da empresa. Deste modo, diferentes estratégias são adotadas. Uma delas é a criação de centrais de compras, podendo ser utilizada por um grupo de comerciantes ou de indústrias, tendo objetivo fazer compras de produtos ou matérias-primas em maior quantidade.

Segundo Corrêa (2005), as redes de compras são um tipo de rede interorganizacional horizontal, que tem por característica ser constituída de empresas de um mesmo ramo de atividade tradicionalmente tidas como concorrentes, criando assim uma relação dinâmica entre cooperação e competição. Para Cervi, Razzolini Filho e Rodriguez (2004), este modo de organização pode ser a forma mais comum de integração comercial, baseando-se no acordo formal ou informal entre empresários mais simples que se juntam para realizar compras comuns para as empresas. Essig (2000), também, ressalta tal característica, para quem os consórcios de compras dependem da geração de estrutura cooperada por seus participantes em que função de compras de duas ou mais empresas devem ser agrupadas para estipular o volume de compras. De acordo com Yemal, Fusco e Rospi (2006), a organização em rede de compras é um meio alternativo para pequenos empreendimentos, principalmente no varejo.

Em relação às vantagens competitivas, há indicadores nestas redes que apresentam que há possibilidades no poder de barganha criando as mesmas e, satisfazendo a todos envolvidos neste nicho cooperativo. Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993), analisam e afirmam a criação e a sustentação de vantagens competitivas, devem avaliar os seguintes pontos: a) As habilidades e recursos constituem vantagens competitivas apenas se oferecem benefícios desejados pelos consumidores; b) a obtenção de vantagens competitivas não é um fim em si mesmo, mas um meio para obtenção de desempenho superior em longo prazo; c) algumas fontes de vantagens competitivas podem ser mais duradoras do que outras; d) a durabilidade de uma vantagem competitiva depende de reinvestimentos em sua sustentação e ampliação, assim como de investimentos em novos recursos e habilidades; e finalmente e) a sustentação de uma vantagem competitiva é também impactada por mercados competitivamente imperfeitos de habilidades e recursos, sorte e decisões não ótimas dos competidores.

## 4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção é de grande relevância para a pesquisa, uma vez que apresentará os resultados empíricos do estudo, buscando confrontá-los com o referencial apresentado no capítulo teórico. Os dados coletados das empresas referem-se aos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012. Assim, os números que foram analisados estão baseados nos dados coletados das empresas. Os gestores das empresas em questão, optaram por ratear igualmente os custos iniciais, bem como as despesas de manutenção do box instalado na Ceasa<sup>5</sup>. A análise dos dados terá início com a descrição das entrevistas realizadas com os cinco gerentes das empresas em estudo.

### 4.1 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

---

<sup>5</sup>Centrais de Abastecimento do Paraná S.A.

Nas entrevistas realizadas com os gestores das cinco empresas, foi unânime a preocupação com a qualidade e variedade dos produtos oferecidos aos clientes. Pois, segundo eles, os consumidores estão cada vez mais exigentes e, ao mesmo tempo, não abrem mão do melhor preço.

Das cinco empresas, A, B, D e E relataram a grande dificuldade de transporte, tanto pelos gastos gerados, quanto pela conservação dos produtos mais delicados. Para a empresa C não há problemas com transportes segundo o gerente, visto que está localizada na cidade de Cascavel.

Em relação aos fornecedores, as empresas apresentaram as compras feitas semanalmente, detalhando os produtos comprados diretamente da Ceasa e, também de produtores autônomos. Para os produtos comprados diretamente de fornecedores da Ceasa, há grande dificuldade no poder de negociação e a qualidade nem sempre é a mais satisfatória quando se obtém o menor preço. Sobre os produtores autônomos, as empresas afirmaram que, na maioria das vezes há um bom relacionamento com os mesmos, o produto oferecido é de boa qualidade, mas o preço em geral é maior que o da Ceasa.

Tanto para as compras diretamente da Ceasa, quanto dos produtores, todas as empresas têm um funcionário exclusivo para compra de FLV, este funcionário cuida dos pedidos que são feitos de acordo com a média vendida semanalmente, sendo alterados conforme as promoções realizadas pelas lojas.

Para os entrevistados a maior atratividade da central seria, em primeiro lugar, o maior poder de negociação por preços melhores, visto que, quatro das cinco empresas já possuem um alto custo devido o frete, já em segundo lugar, o funcionário a disposição do setor, tornaria possível que os processos de compras e negociação fossem mais rápidos e melhores.

#### 4.2 DISTÂNCIA DAS CIDADES EM RELAÇÃO AO CEASA DE CASCAVEL – PR

A distância das empresas em relação a Ceasa foi calculada como forma de apresentar o custo que cada empresa possui ao se deslocar para comprar FLV, uma vez que esses produtos não têm um tempo de vida útil prolongado devido sua fragilidade, as empresas normalmente vem a Cidade de Cascavel para realizar as compras na Ceasa em média três vezes durante a semana. Em função da dificuldade de armazenagem decorrente do curto prazo de validade destes perecíveis, a compra sempre deve ser realizada em quantidade limitada para cada loja, visto que o giro dos produtos deve ser rápido para que não haja desperdícios. Pensando nesse conceito, as empresas devem buscar estratégias que possam facilitar na hora dessa negociação. Dentro disso toma-se como base o conceito de que numa empresa de acordo com Oliveira (2004), a estratégia está relacionada à arte de usufruir de maneira apropriada dos recursos físicos, financeiros e humanos, visando a redução ao máximo dos problemas e maximizando as oportunidades. A estratégia deverá ser sempre, uma opção hábil, econômica e viável. Sempre que originalmente favorável e até mesmo astuta, deste modo se constrói a melhor arma de que se possa ter nas mãos de uma empresa, assim ela irá aperfeiçoar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superando a concorrência, reduzindo problemas e otimizando a exploração de possíveis oportunidades. É nesse problema que se encontra então uma oportunidade para criar vantagem competitiva e, a partir daí a análise dos dados para que se possa dizer se a central será uma vantagem competitiva ou não.

A empresa A apresentou um faturamento total de R\$ 21.929.207,99 em três anos, deste valor R\$ 2.081.014,25 que representam o total de FLV, os mesmos atingem 9,49% do total geral. A empresa A está localizada a 70 km da cidade de Cascavel e vai três vezes por semana a Ceasa, gerando um custo fixo mensal de R\$ 2.229,60.

Já a empresa B apresentou em três anos um faturamento de total de R\$ 20.983.424,44 com R\$ 1.723.007,53 desse valor representados em FLV, atingindo 8,21% do total faturado. A mesma está localizada a 60 km de Cascavel, visitando três vezes na semana a Ceasa, possui um custo fixo mensal de R\$ 1.941,60.

Em relação à empresa C, no total de três anos apresentou o faturamento de R\$ 36.410.338,51, onde R\$ 2.760.878,33 correspondem a FLV o que representa 7,58% do total. Localizada na Cidade de Cascavel está a uma distância de 5 km da Ceasa, gerando assim um custo fixo mensal de R\$ 192,00.

Para a empresa D, que teve faturamento de R\$ 24.567.973,23 nos três anos referidos, com R\$ 2.108.121,54 a representatividade de FLV correspondeu a 8,58% do total. Localizada a uma distância de 140 km possui uma despesa fixa de R\$ 4.245,60, deslocando-se três vezes por semana a Ceasa.

Já a empresa E apresentou um total de R\$ 17.273.993,52 em três anos, dos mesmos R\$ 1.774.231,62 são representados por FLV tendo um peso de 10,27% sobre o faturamento total. A empresa E localiza-se a 170 km de Cascavel e visita três vezes por semana a Ceasa, o que gera um custo fixo mensal de R\$ 5.109,60.

Os dados apresentados podem ser visualizados no quadro 1, que apresenta o custo mensal de cada empresa com a compra de FLV na Ceasa de Cascavel.

Quadro1: Total do frete gasto mensalmente pelas Empresas A, B, C, D, E.

Empresa	Distância emKm	Nº Viagens Semana	Total KM viagem	Nº Pedágios	Valor Pedágios R\$	Total Pedágios R\$	Custo km Rodado R\$	Custo Total Viagem R\$	Custo Total Frete Mês R\$
<b>A</b>	70,00	3,00	140,00	2,00	8,90	17,80	1,20	185,80	2.229,60
<b>B</b>	60,00	3,00	120,00	2,00	8,90	17,80	1,20	161,80	1.941,60
<b>C</b>	5,00	4,00	10,00	-	8,90	-	1,20	12,00	192,00
<b>D</b>	140,00	3,00	280,00	2,00	8,90	17,80	1,20	353,80	4.245,60
<b>E</b>	170,00	3,00	340,00	2,00	8,90	17,80	1,20	425,80	5.109,60
					<b>TOTAL R\$13.718,40</b>				

Fonte: Dados fornecidos pelas Empresas A, B, C, D, E. (2012).

#### 4.3 IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO BOX PARA AS EMPRESAS NA CEASA DE CASCAVEL – PR

##### 4.3.1 Custos Fixos

Para que os objetivos do estudo fossem atingidos, tornou-se necessário o levantamento de custos para a implantação da estratégia de compra pelas cinco empresas, utilizando a implantação de um Box único na Ceasa para todas as empresas. Com o objetivo de facilitar a negociação das empresas com os fornecedores, bem como aumentar o poder de barganha. Neste caso, foi considerado então que a rede é uma opção viável para pequenas e médias empresas, visto que a composição desses elos é uma estratégia para aumentar os meios de sobrevivência, preparando as empresas para progredir no meio corporativo.

Os custos para a implantação do box da Ceasa fixos são: água, luz, telefone, internet, condomínio, impostos, gastos com contabilidade, software, despesas gerais, despesas de financiamento de um caminhão, bem como a contratação de um funcionário que trabalhará como comprador específico cuidando de toda negociação.

Através dessas informações, foram coletados os dados que servirá de base para o cálculo do custo fixo mensal. O custo fixo mensal totalizou R\$ 11.880,00, conforme acordado entre as empresas. Que agindo assim em forma de cooperação, ratearão de forma igual os custos entre as empresas, o que resultará em R\$ 2.376,00 mensais para cada empresa. O quadro 2 apresenta os dados detalhados sobre os custos de funcionamento do box na Ceasa.

Quadro 2: Custo mensal de funcionamento do box no CEASA.

<b>Custos Mensais de funcionamento</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>Total R\$</b>
Contabilidade	1	700,00	700,00
Funcionário	1	3.000,00	3.000,00
Condomínio/lixo	1	1.000,00	1.000,00
Luz	1	200,00	200,00
Água	1	30,00	30,00
Telefone	1	250,00	250,00
Internet	1	50,00	50,00
Software	1	150,00	150,00
Financiamento (caminhão)	1	5.000,00	5.000,00
Despesas Gerais	1	500,00	500,00
Impostos (IPTU e Mercadorias tributadas)	1	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>11.880,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

#### 4.3.2 Custos Iniciais

Além do levantamento dos valores referente aos custos fixos que cada empresa deverá desembolsar ao mês, foram levantados os custos iniciais para a instalação do Box, os quais se referem: a abertura da empresa; a aquisição do direito de uso e reforma do Box; computador; a impressora; e finalmente a implantação do software. Os custos totais iniciais foram avaliados em R\$ 38.700,00, que seriam rateados entre as empresas, o que resultaria em R\$ 7.740,00 para cada empresa. O quadro3 apresenta o investimento inicial e para a abertura da empresa. Dessa forma, se as cinco empresas concordarem em implantarem a central de compras de FLV, terão um investimento de R\$ 7.740,00.

Quadro 3: Investimento inicial para abertura da Empresa.

<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>Total R\$</b>
Abertura da empresa	1	800,00	800,00
Aquisição de direito de uso e reforma box	1	35.000,00	35.000,00
Computador	1	1.500,00	1.500,00
Impressora	1	400,00	400,00
Implantação software	1	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL R\$</b>			<b>38.700,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

#### 4.3.3 Análise de compras de FLV

Para que a análise da implantação da central de compras fosse realizada, tornou-se necessário avaliar o giro de FLV nas empresas, para que os custos fossem analisados de forma individual e de forma coletiva. Para isso, foram escolhidos dez produtos que apresentam grande giro dentro dos estabelecimentos, por serem mais comuns e, geralmente, apresentarem um preço mais acessível para o consumidor brasileiro. São eles: alface, banana, batata, beterraba, cebola, cenoura, laranja, maçã, pepino e tomate.

De acordo com os dados coletados a empresa A compra, em média, o total de 18.104 kg de FLV ao mês gerando um custo de R\$ 35.084,4. Já a empresa B compra 14.593 kg em média por mês o que custa R\$ 26.473,97. Em relação a empresa C, a empresa compra cerca de 18.180 kg, gerando um custo mensal de R\$ 29.874,24. Já a empresa D compra

15.209 kg por mês pagando a quantia R\$ 23.524,19. Finalmente a empresa E compra 11.638kg com o custo de R\$ 17.174,14. O quadro 4 apresenta a média da compra das empresas ao mês de FLV.

Quadro 4: Média de compras das Empresas mensalmente de FLV

<b>TOTAL REAL DE COMPRAS EM QUANTIDADE (KG)MÉDIA MÊS</b>					
Produto	Qtde compra Empresa A	Qtde compra Empresa B	Qtde compra Empresa C	Qtde compra Empresa D	Qtde compra Empresa E
Alface Kg	2.528,67	2.293,67	2.708,00	2.365,17	2.022,33
Banana Kg	2.057,33	1.866,67	3.410,67	2.958,00	2.505,33
Batata Kg	3.710,00	2.896,00	3.416,67	3.125,00	2.833,33
Beterraba Kg	386,67	260,00	220,00	190,00	160,00
Cebola Kg	1.403,33	1.104,00	1.433,33	1.070,00	706,67
Cenoura Kg	946,67	840,00	626,67	525,83	425,00
Laranja Kg	2.271,67	1.298,00	2.899,23	1.730,78	562,33
Maça Kg	1.458,00	1.188,00	1.130,67	817,33	504,00
Pepino Kg	513,33	340,00	602,67	472,37	342,07
Tomate Kg	2.829,00	2.507,00	2.332,33	1.954,67	1.577,00
<b>Total</b>	<b>18.104,67</b>	<b>14.593,33</b>	<b>18.780,23</b>	<b>15.209,15</b>	<b>11.638,07</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O quadro 5 apresenta o custo da compra das FLV em média para as empresas, complementando os dados apresentados no quadro anterior.

Quadro 5: Média de custos das Empresas mensalmente na compra de FLV.

Produto	Valor Compra Empresa A	Valor Compra Empresa B	Valor Compra Empresa C	Valor Compra Empresa D	Valor Compra Empresa E
Alface	3.083,65	3.361,37	3.886,94	2.771,25	1.655,55
Banana	2.872,80	1.723,68	3.041,86	2.590,09	2.138,31
Batata	8.002,01	5.743,64	6.735,40	5.766,94	4.798,48
Beterraba	841,00	522,89	443,16	369,12	295,08
Cebola	3.241,87	2.184,37	2.804,73	2.015,29	1.225,85
Cenoura	1.608,56	1.307,63	958,40	795,89	633,39
Laranja	1.834,36	901,33	1.858,03	1.117,94	377,86
Maça	3.014,55	2.677,04	2.413,72	1.781,13	1.148,54
Pepino	1.103,23	675,68	1.186,49	917,49	648,50
Tomate	9.482,45	7.376,35	6.545,50	5.399,05	4.252,59
<b>Total</b>	<b>35.084,47</b>	<b>26.473,97</b>	<b>29.874,24</b>	<b>23.524,19</b>	<b>17.174,14</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

#### 5.3.4 Custos individuais

Foram levantados também os custos individuais das empresas somados ao frete, para compra nas mesmas quantidades acima citadas, o que seria o valor (R\$) total de custo dos produtos mais o frete calculado individualmente de cada empresa. Obtivemos então os seguintes dados: a empresa A possui então um gasto mensal de R\$ 37.314,07 para compra de FLV, a empresa B gasta R\$ 28.415,57 ao mês, a empresa C tem um custo de R\$ 30.066,24, a empresa D R\$ 27.769,79 e a empresa E gasta R\$ 22.283,74 para compra de FLV.



Quadro 6: Simulação de custo individual se adicionado frete.

Produto	Custo Total Empresa A (Custo + KM)	Custo Total Empresa B(Custo + KM)	Custo Total Empresa C (Custo + KM)	Custo Total Empresa D (Custo + KM)	Custo Total Empresa E(Custo + KM)
Alface Kg	3.279,62	3.607,89	3.911,92	3.271,40	2.148,11
Banana Kg	3.055,36	1.850,09	3.061,41	3.057,54	2.774,49
Batata Kg	8.510,54	6.164,87	6.778,69	6.807,75	6.226,11
Beterraba Kg	894,44	561,23	446,01	435,74	382,87
Cebola Kg	3.447,89	2.344,58	2.822,76	2.379,00	1.590,56
Cenoura Kg	1.710,78	1.403,53	964,56	939,53	821,83
Laranja Kg	1.950,93	967,43	1.869,97	1.319,71	490,28
Maça Kg	3.206,12	2.873,37	2.429,23	2.102,58	1.490,25
Pepino Kg	1.173,34	725,24	1.194,12	1.083,08	841,44
Tomate Kg	10.085,05	7.917,33	6.587,57	6.373,46	5.517,81
<b>TOTAL</b>	<b>37.314,07</b>	<b>28.415,57</b>	<b>30.066,24</b>	<b>27.769,79</b>	<b>22.283,74</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Como comparativo foram levantados os preços dos mesmos dez produtos para compra individual da qual foram citados os custos anteriormente e, também para compra coletiva, ou seja, somando as quantidades das cinco empresas para garantir um custo menor na compra dos produtos. Nos quadros 7 e 8 são apresentados os custos somente dos itens, sem o acréscimo de frete e despesas fixas com a implantação do box, os mesmos devem ser acrescentados individualmente a cada empresa, já que cada uma custeará o próprio frete, visto que variam de uma empresa para outra.

Nota-se que para compra em grupo temos uma redução de aproximadamente 15% nos produtos citados, desconto este baseado na quantidade comprada em média pelas cinco empresas juntas.

O quadro 7 demonstra claramente este diferencial de compra através da coluna “percentual diferença”, onde estratifica a diferença de cada produto, assim como no total geral que prova a real diferença nos preços de compras individual em relação aos de compra em grupo.

Quadro 7: Comparativo de custos de compra individual X grupo.

PRODUTO	CUSTO COMPRA INDIVIDUAL	CUSTO COMPRA GRUPO	PERCENTUAL DIFERENÇA
Alface Kg	1,22	1,04	14,75%
Banana Kg	0,99	0,84	15,15%
Batata Kg	1,93	1,64	15,03%
Beterraba Kg	2,00	1,70	15,00%
Cebola Kg	1,97	1,68	14,72%
Cenoura Kg	1,56	1,32	15,38%
Laranja Kg	0,69	0,59	14,49%
Maça Kg	2,18	1,86	14,68%
Pepino Kg	1,99	1,69	15,08%
Tomate Kg	2,91	2,48	14,78%
<b>Total Geral</b>	<b>17,44</b>	<b>14,84</b>	<b>14,91%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Diante do que foi levantado e até então apresentado, analisamos os custos totais para compra em grupo, aonde se incluem o preço dos produtos com desconto de 15%, o mesmo já citado devido a compra em maior quantidade realizada pelas cinco empresas, soma-se o frete individualmente e também o custo fixo mensal para manter o box instalado no CEASA, obtivemos então um levantamento mensal do que seria gasto por cada empresa para compra em grupo.

A empresa A gastaria em média R\$ 31.221,47 e seu gasto atual está em torno de R\$ 37.314,07. A empresa B teria um gasto de R\$ 26.171,79 contra R\$ 28.415,57 comprando individualmente. A empresa C gastaria R\$ 28.052,82 em grupo, enquanto individualmente gasta R\$ 30.066,24. A empresa D gastaria R\$ 27.674,11 e gasta atualmente R\$ 27.769,79. Por último a empresa E gastaria R\$ 24.105,79 contra R\$ 22.283,74.

Quadro 8: Demonstrativo de custo final.

Produto	TOTAL CUSTO COMPRAS EM GRUPO (CUSTO+FRETE+CUSTO BOX)				
	Total Compra Empresa A	Total Compra Empresa B	Total Compra Empresa C	Total Compra Empresa D	Total Compra Empresa E
Alface Kg	3.081,35	2.853,42	3.096,57	3.229,75	3.047,02
Banana Kg	2.027,03	1.877,62	3.153,38	3.265,96	3.052,06
Batata Kg	7.139,80	5.689,80	6.170,17	6.739,37	6.741,90
Beterraba Kg	770,11	528,66	411,17	424,06	394,01
Cebola Kg	2.760,32	2.216,94	2.645,63	2.358,52	1.718,65
Cenoura Kg	1.470,44	1.332,04	913,42	915,29	816,23
Laranja Kg	1.567,69	914,49	1.877,51	1.338,49	479,83
Maça Kg	3.173,18	2.639,61	2.309,16	1.993,40	1.356,25
Pepino Kg	1.017,87	688,27	1.121,38	1.049,61	838,64
Tomate Kg	8.213,66	7.430,95	6.354,43	6.359,66	5.661,20
<b>TOTAL R\$</b>	<b>31.221,47</b>	<b>26.171,79</b>	<b>28.052,82</b>	<b>27.674,11</b>	<b>24.105,79</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Mediante aos dados apresentados acima, pode-se concluir que das cinco empresas estudadas, as A, B, C seriam visivelmente viáveis para abertura da central de compras e teriam a condição de compra em grupo, a empresa D avaliando separadamente, a primeiro momento não teria tanto impacto de diferencial nos custos, porém se considerado que com a compra em grupo aumentaria a qualidade, variedade dos produtos e teria a condição confortável de efetuar suas compras em grupo aumentando assim sua competitividade frente aos seus concorrentes, por fim empresa E devido à custa de frete ser maior de todas as outras empresas avaliadas a primeiro momento não seria viável fazer parte da central de compras, a solução seria juntar-se empresa D e E no quesito logístico e assim conseguiria diminuir seus custos e possibilitando a condição associativa a central de compras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proposto teve como objetivo principal a implantação de uma central de compras como estratégia para os pequenos e médios varejos. A estratégia foi voltada para o setor de frutas, legumes e verduras, aqui intitulados FLV.

As pequenas e médias empresas, no geral, possuem dificuldades para compra de FLV, dificuldades essas devida são curto prazo de validade dos produtos, portanto, as compras são realizadas em curtos períodos e em quantidades reduzidas o que dificulta o poder de barganha ou negociação por custos menores.

Como norteamento da pesquisa a grande pergunta direcionada para este estudo foi: A estratégia de uma central de compras é viável para pequenos e médios varejos, para gerar vantagens competitivas para essas empresas?

Foram propostos também os objetivos e com base nos mesmos foi desenvolvida a pesquisa de modo a respondê-los. Como objetivo foi proposto analisar a estratégia da formação de uma central de FLV (frutas, verduras e legumes) como forma de criar vantagem competitiva para pequenos e médios varejos. No desenvolvimento do estudo, também foram trabalhados os objetivos específicos que tiveram como base principal identificar os investimentos necessários para implantação da central unindo as empresas para obter uma maior poder competitivo.

Para embasamento teórico realizou-se levantamento bibliográfico no qual foi abordado temas sobre conceitos de administração, estratégia de compras, alianças estratégicas como forma de cooperação, redes organizacionais e de compras.

Para norteamento, foram feitas entrevistas com os cinco gestores das empresas onde, foram detectadas as principais dificuldades em relação ao sistema de compras de FLV, os maiores problemas com relação à negociação com os fornecedores e as perspectivas em relação às vantagens da possível central de compras.

A pesquisa foi feita através do levantamento dos dados necessários para implantação da central, analisando assim os custos de investimento e manutenção como base para análise de viabilidade e, se seria a melhor estratégia para as empresas.

Mesmo não obtendo 100% de resultado positivo para as cinco empresas, o estudo mostrou que a união dos pequenos pode ser a melhor maneira de sobreviver num meio em que os grandes acabam, muitas vezes, monopolizando. A maior dificuldade, na maioria das vezes, é fazer com que os pequenos enxerguem que essa união vale a pena, que sozinho o trabalho é ver o concorrente como apenas um concorrente, mas unindo-se a ele as forças são somadas para lutar contra um concorrente maior, pois é nesse maior que se deve focar, porque é ele que tem o poder de derrubar o pequeno.

A estratégia da central pode ser avaliada de maneira muito ampla, o método aqui utilizado poderia ser aplicado por várias empresas de vários segmentos, mostrando que a união é o melhor caminho para alcançar os objetivos desejados, partindo sempre do princípio de que, se não pode contra eles, junte-se a eles.

Conclui-se então, a central de compras como, um meio de agregar benefícios às empresas participantes, visto que quatro das cinco lojas teriam o resultado de imediato, somando forças para aumentar o ganho e principalmente a qualidade dos produtos para satisfação e fidelização dos clientes.

## REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia/Pesquisa** (2009). Disponível em: <[http://www.abrasnet.com.br/index\\_rank.htm](http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm)>. Acesso em: 15março 2011.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAILY, P. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAUMANN ir (org). **Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, (1996).

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J.. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v.57, p.83-99, 1993.

CERVI, R.; RAZZOLINI FILHO, E.; RODRIGUEZ, C. M. T. **Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná**. In ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis, SC. **Anais...**, Florianópolis, SC, ENEP, 2004.

CORRÊA, F. T. B. S. **Confiança e relações interorganizacionais em redes locais**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2000.

ESSIG, M. Purchasing consortia as symbiotic relationship: developing the concept of “consortium sourcing”. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v.6, n. 1, p. 13-22, 2000.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks. **Journal of Business Research**, Vol. 55, p. 133-139. 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasileiro **Consome menos arroz com feijão e mais comida industrializada em casa**. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1788>. Acesso: 30/06/2014.

LOPES, F. F.; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A.; MARCHETTO, R. M. **Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar**. In: V I I S E M E A D, 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo, 2005.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATOPOULOS, A.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V. e MANOS, B. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, London, v.12, n.3, p.177-186, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C.; Cooperative relationships in distribution channels identification of new patterns In: **International Confere on Agri-foodchains/ Networks economics and management**, 4., 2003, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: FEA, USP, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias da concorrência. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus 1986.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBERT, M. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio, 1998.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

YEMAL, J. A.; FUSCO, J. P. A.; ROSPI, L. Formação de alianças estratégicas no setor supermercadista. **XIII SIMPEP – Simpósio de engenharia de produção**. Bauru/SP, 06 a 08 de novembro de 2006.

ZINELDIN, M. A.; JONSSON, P. an examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. **The TQM magazine**, V.3, n.4.p.245-265. 2000.