

A relevância do Preço de Compra na Estratégia Competitiva dos Supermercadistas: Um Enfoque Comparativo de Empresas Varejistas na Grande Vitória

Wellington de Sousa

Erico Colodeti

Carlos Eduardo de A. Gomes

Resumo:

O preço de compra é fator importante dentro da estratégia competitiva. Porter referencia o poder de negociação com os fornecedores, e diz que a estratégia competitiva já começa antes mesmo do produto estar à disposição para a venda. Entretanto, uma das principais dificuldades é negociá-lo satisfatoriamente. Esse artigo não visa revisar cálculos de preços de compra e venda. O foco da pesquisa é verificar se os supermercadistas têm influência na hora de negociar o preço com os fornecedores e quais estão obtendo melhores resultados em suas estratégias de negociação. Serão analisadas seis empresas na Grande Vitória do setor varejista (grande, médio e pequeno porte), e será comparada qual esta se saindo melhor na estratégia competitiva na hora de negociar com o fornecedor. O resultado da pesquisa demonstra que os supermercadistas (pequeno, médio e grande porte) atuam de maneiras diferentes junto aos seus fornecedores.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

**A relevância do Preço de Compra na Estratégia
Competitiva dos Supermercadistas: Um Enfoque Comparativo de Empresas
Varejistas na Grande Vitória**

Autores:

**Wellington de Sousa
Erico Colodeti
Carlos Eduardo de A. Gomes
FUCAPE Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças**

Resumo

O preço de compra é fator importante dentro da estratégia competitiva. Porter referencia o poder de negociação com os fornecedores, e diz que a estratégia competitiva já começa antes mesmo do produto estar à disposição para a venda.

Entretanto, uma das principais dificuldades é negociá-lo satisfatoriamente. Esse artigo não visa revisar cálculos de preços de compra e venda. O foco da pesquisa é verificar se os supermercadistas têm influência na hora de negociar o preço com os fornecedores e quais estão obtendo melhores resultados em suas estratégias de negociação.

Serão analisadas seis empresas na Grande Vitória do setor varejista (grande, médio e pequeno porte), e será comparada qual esta se saindo melhor na estratégia competitiva na hora de negociar com o fornecedor.

O resultado da pesquisa demonstra que os supermercadistas (pequeno, médio e grande porte) atuam de maneiras diferentes junto aos seus fornecedores.

Introdução

Em um mercado globalizado, a redução de custos se torna essencial para a obtenção de melhores resultados em uma empresa. Dessa forma, cada entidade utiliza meios diferentes de estratégias competitivas para as tomadas de decisões sendo um importante referencial na determinação do desempenho e da continuidade de qualquer empresa.

Nesse contexto encontram-se as empresas supermercadistas, que estabelecem as suas estratégias com base nas negociações com seus fornecedores, buscando o alcance do melhor preço de venda.

Para conseguir melhor preço de venda torna-se necessário que haja uma redução no preço de compra ou redução da margem de contribuição. Genericamente as organizações não aceitam a redução de sua margem de contribuição, ficando assim a alternativa de redução do preço de compra, que representa a necessidade de uma melhor negociação com os fornecedores.

Surge assim a seguinte questão de pesquisa: O preço de compra interfere na estratégia competitiva dos supermercadistas?

O objetivo do trabalho consiste em analisar se os supermercadistas têm maior poder de negociação com os fornecedores e quais estão utilizando melhor estratégia na hora da negociação.

Metodologia

Consiste o presente artigo em um estudo empírico através da coleta de dados em notas fiscais de compras dos supermercadistas. Como o assunto é considerado confidencial, devido a influência na estratégia competitiva de concorrentes, o nome das empresas foram omitidos.

Entretanto, a realização desse trabalho compreendeu em analisar empresas do ramo varejista de alimentos, sendo de grande, de médio e de pequeno porte na região da Grande Vitória, verificando o valor de custo de alguns produtos por meio das notas fiscais de compras (acesso confidencial). Os produtos foram selecionados baseados na nota fiscal de compra que continha maior número de produto. Dessa forma, procurou-se obter as notas fiscais referentes aos mesmos produtos, no mesmo período de compra - início do mês de março/03.

As empresas foram segregadas pelo porte (pequeno, médio, grande) com base nos faturamentos brutos de 2002, que é o índice utilizado pela revista 150 maiores empresas do Estado do Espírito Santo (isso não significa que as empresas selecionadas estejam abrangidas) para demonstrar as maiores empresas.

Dessa forma, entre as empresas pesquisadas:

- ✓ Grandes serão as que tiverem faturamento superior a R\$100.000.000;
- ✓ Médias as que tiverem faturamento entre R\$1.000.000,00 e R\$100.000.000;
- ✓ Pequenas as que tiverem faturamento inferior a R\$1.000.000,00.

Foram elaborados dois questionários (apêndice 01 e apêndice 02) e aplicados às empresas supermercadistas e seus fornecedores respectivamente.

O fornecedor selecionado foi aquele que fornece os mesmos produtos para os supermercadistas

Pela média aritmética entre a quantidade comprada e o valor pago dos produtos, pode-se avaliar o desempenho dos supermercadistas.

Para a fundamentação teórica desse trabalho, será utilizada uma das cinco forças competitivas de Porter.

Fundamentação teórica

Porter (1986: p.15) considera cinco forças essenciais dentro da estratégia competitiva, que levarão à vantagem competitiva em relação aos concorrentes e salienta que:

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

Os fornecedores podem influenciar negativamente na rentabilidade de uma empresa se essa for incapaz de repassar os preços a seus consumidores finais. Dessa forma, a estratégia da empresa deve levar em consideração a busca de uma posição onde obtenha melhores resultados.

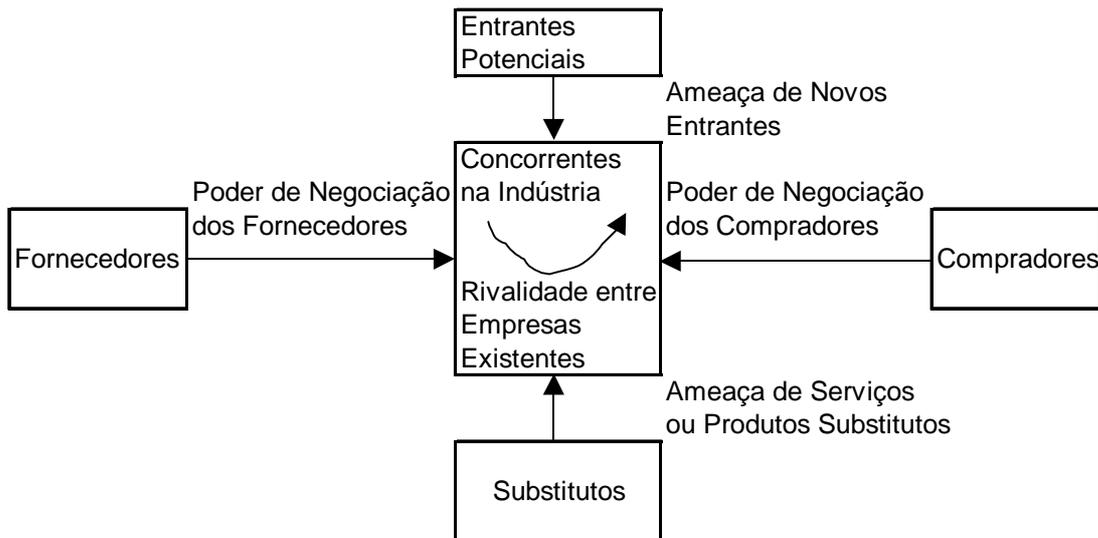
Segundo Porter (1986, p.24)

“Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, sendo que

a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”.

Nesse contexto, percebe-se como é importante que a empresa tenha em sua estratégia o controle das forças competitivas para atuação junto aos concorrentes.

Na Figura 1, são demonstradas as cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Porter, 1986

FIGURA 01 Fonte: Porter, 1986: p.23

A estratégia de uma empresa está diretamente ligada aos objetivos de sua missão e ao seu negócio. A empresa avalia oportunidades e ameaças no seu ambiente de atuação, definindo seus desafios e caminhos a seguir, a partir de seus pontos fortes e fracos “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. (PORTER, 1986, p.16)”.

Os pontos fortes e fracos da empresa sempre devem estar sob análise. Sendo assim, a estratégia a ser utilizada com o fornecedor esta baseada sempre no melhor preço de compra, podendo esta vantagem influenciar quando o produto estiver no mercado para a venda.

Descrição e Análise dos dados

De posse dos dados apurados, as empresas foram separadas da seguinte forma:

Tabela 1: Porte das empresas

Descrição das empresas	Porte
A e B	Grande
C e D	Médio
E e F	Pequeno

Faturamento das Empresas “A” e “B”

As empresas “A” e “B” tiveram faturamentos brutos em 2002 conforme demonstrados a seguir (valores arredondados aproximados aos originais):

Tabela 2: Faturamento em Milhares de Reais

Empresas	R\$
A	200.000.000
B	160.000.000

Para os produtos analisados, obteve-se por meio de suas notas fiscais de compras, os seguintes dados:

Tabela 3: Preços da empresa A e B

EMPRESA DE GRANDE PORTE Produto	EMPRESA A			EMPRESA B		
	Quant. fardos	PA R\$	\$ un.	Quant. fardos	P A R\$	R\$ un.
Arroz calafate tipo 1 – 5 kg	10	415,20	41,52	10	415,20	41,52
Arroz calafate tipo 1 – 2 kg	10	415,50	41,55	10	415,50	41,55
Arroz filét tipo 2 – 2 kg	3	112,05	37,35	4	149,40	37,35
Farinha de mandioca – 1 kg	3	83,40	27,80	10	272,00	27,20
Feijão uberabi tipo 1 – 1 kg	5	206,00	41,20	10	412,00	41,20
Feijão vermelho tipo 1 (roxinho) – 1 kg	5	266,00	53,20	6	319,20	53,20
Fubá 1 kg	3	77,40	25,80	3	77,40	25,80

Onde,

Quant. = Quantidade de fardos comprados

R\$ un. = Preço Unitário

P A R\$ = Preço de aquisição

Dados da empresa “A”

É um conjunto de 21 estabelecimentos, que forma uma única organização, não participando de redes de supermercados.

A negociação com os fornecedores não é centralizada, pois, cada gerente de loja é responsável pelas compras e vendas, ou seja, sua administração atua de forma descentralizada cobrando resultado ao final do período, atuando dessa forma, como Centro de Lucros.

Dados da empresa “B”

É um conjunto de 10 estabelecimentos, que formam uma única organização, não participando de redes de supermercados.

Quanto à negociação com os fornecedores e a atuação da administração ocorre de maneira semelhante às empresas do grupo A.

Faturamentos das empresas “C” e “D”

As empresas “C” e “D” tiveram faturamentos brutos em 2002 conforme demonstrado na figura a seguir: (valores arredondados aproximados aos originais).

Tabela 4: Faturamento em Milhares de Reais

Empresas	R\$
C	2.000.000
D	1.000.000

Para os produtos abaixo mencionados, obteve-se por intermédio de suas notas fiscais de compras dos supermercadistas, os seguintes dados:

Tabela 5: Preços da empresa C e D

EMPRESA DE MÉDIO PORTE Produto	EMPRESA C			EMPRESA D		
	Quant. fardos	PA R\$	\$ un.	Quant. fardos	PA R\$	R\$ un.
Arroz calafate tipo 1 – 5 kg	5	208,80	41,76	3	125,28	41,76
Arroz calafate tipo 1 – 2 kg	3	125,10	41,70	1	41,70	41,70
Arroz filét tipo 2 – 2 kg	3	112,05	37,35	3	112,05	37,35
Farinha de mandioca – 1 kg	1	27,80	27,80	2	55,60	27,80
Feijão uberabi tipo 1 – 1 kg	3	123,60	41,20	2	82,40	41,20
Feijão vermelho tipo 1 (roxinho) – 1 kg	3	159,60	53,20	1	53,20	53,20
Fubá 1 kg	2	51,60	25,80	2	51,60	25,80

Dados da empresa “C”

É um conjunto de 05 estabelecimentos, que formam uma única organização, não participando de redes de supermercados.

A negociação com os fornecedores dos produtos pesquisados é centralizada pelo próprio proprietário, entretanto, para outros produtos não. Cada gerente de loja é responsável pelo resultado, ou seja, sua administração atua de forma descentralizada em parte, sendo assim, a empresa atua como Centro de Lucros.

Negocia os pedidos com fornecedores conjuntamente, levando em consideração a quantidade comprada, não adquirem grandes quantidades por não terem como estocar.

Dados da empresa “D”

É um formado por 02 estabelecimentos, que formam uma única organização, não participando de redes de supermercados.

A negociação com os fornecedores e a estratégia empresarial é igual a verificada para as empresas do grupo C.

Faturamentos das empresas “E” e “F”

As empresas “E” e “F” tiveram faturamentos brutos em 2002 conforme se demonstra a seguir: (valores arredondados aproximados aos originais).

Tabela 6: Faturamento em Mil Reais

Empresas	R\$
E	70.000
F	75.000

Para os produtos abaixo mencionados, obteve-se pelas notas fiscais de compras dos supermercadistas, os seguintes dados:

Tabela 7: Preços da empresa E e F

EMPRESA DE PEQUENO PORTE Produto	EMPRESA E			EMPRESA F		
	Quant. fardos	PA R\$	\$ un.	Quant. fardos	P A R\$	R\$ un.
Arroz calafate tipo 1 – 5 kg	1	43,26	43,26	5	208,80	41,76
Arroz calafate tipo 1 – 2 kg	1	43,20	43,20	3	125,10	41,70
Arroz filét tipo 2 – 2 kg	1	38,85	38,85	1	38,85	38,85
Farinha de mandioca – 1 kg	1	27,80	27,80	2	55,60	27,80
Feijão uberabi tipo 1 – 1 kg	1	36,00	36,00	1	36,00	36,00
Feijão vermelho tipo 1 (roxinho) – 1 kg	1	53,20	53,20	10	490,00	49,00
Fubá 1 kg	1	21,80	21,80	2	42,80	21,40

Dados da empresa “E”

É uma empresa individual, porém participa de uma rede de supermercados totalizando 20 empresas na hora da negociação com os fornecedores.

A negociação com os fornecedores dos produtos pesquisados é centralizada. O próprio proprietário é o gerente de loja e responsável pelo resultado, ou seja, sua administração atua de forma centralizada.

Os pedidos com fornecedores são negociados conjuntamente através da rede de supermercados, levando em consideração a quantidade comprada, porém, não adquirem grandes quantidades por não terem condições de estocagem.

A vantagem está no preço final obtido junto ao fornecedor. Os faturamentos dos pedidos são individuais de acordo com o solicitado por cada estabelecimento. Leva vantagem em comparação aos concorrentes devido à quantidade comprada.

Dados da empresa “F”

É uma empresa individual, participa de uma rede de supermercados totalizando 22 empresas, tendo a negociação com os fornecedores e a estratégia de gestão empresarial semelhante à empresa E.

Dados da empresa fornecedora dos produtos

A empresa fornecedora dos produtos pesquisados elaborou orçamento de venda conforme demonstrado abaixo:

Tabela 8: Orçamento do fornecedor

Produto	Quantidade comprada em preços unitários				
	100 fardos	50 fardos	25fardos	10 fardos	01 fardo
Arroz calafate tipo 1 – 5 kg	40,80	41,28	47,76	42,24	42,72
Arroz calafate tipo 1 – 2 kg	40,80	41,25	41,70	42,30	42,75
Arroz filét tipo 2 – 2 kg	35,85	36,30	36,75	37,05	37,50
Farinha de mandioca – 1 kg	26,20	26,40	26,80	27,00	27,40
Feijão uberabi tipo 1 – 1 kg	39,60	39,60	39,60	39,60	39,60
Feijão vermelho tipo 1 (roxinho) – 1 kg	53,40	53,40	53,40	53,40	53,40
Fubá 1 kg	20,80	21,00	21,40	21,60	21,80

Redes de supermercadistas

Verifica-se que diversos empresários do setor supermercadistas buscam associar-se para melhor competir no mercado, isso representa na hora da compra a

possibilidade de se obter melhores preços, quando da aquisição de uma maior quantidade de produtos obtendo-se maiores descontos. Sendo que na hora de emitir a nota fiscal de venda o faturamento é realizado individualmente.

Em tese, seria como se o supermercadista em rede estivesse comprando com melhor preço, sem estar negociando individualmente maior quantidade.

Não é necessária a estocagem de grandes quantidades nos pontos de vendas, devido às redes geralmente serem formadas por pequenas empresas e por não terem demanda suficiente.

Em alguns casos, os produtos adquiridos em maiores quantidades são armazenados em locais apropriados e o seu abastecimento é realizado pelo próprio estabelecimento.

Atuação dos fornecedores

Os fornecedores em contra partida à atuação das redes de supermercados, observando que estão sendo forçados a reduzir o preço de venda nessas operações, estão oferecendo os produtos individualmente aos supermercadistas.

Dessa forma, verifica-se que conforme os preços unitários constantes da tabela 8, para os fornecedores é mais interessante a venda para os supermercadistas em menores quantidades, ou que estes não efetuem compras em conjuntos.

Ex. Determinada rede de supermercadista consegue preço de compra a R\$41,76 do produto arroz calafate tipo 1 5 kg, em virtude da quantidade negociada. O preço de compra desse produto em quantidade menor seria de R\$42,72.

Centros de lucros

Alguns supermercadistas não valorizam o preço de compra negociado sobre a quantidade. Isso ocorre porque o regime implantado é o centro de lucro.

Jiambalvo (2002, p.251) considera que “um centro de lucro é uma subunidade que tem a responsabilidade de gerar receita, assim como de controlar custos”.

Conforme o mesmo autor centro de responsabilidades, portanto, são unidades organizacionais responsáveis pela geração de receita e/ou ocorrência de custos e divide-se em centros de custos, lucros e investimento”.(JIAMBALVO, 2002, p 251)

Dessa forma, cada gerente de loja é responsável pelo resultado apurado, ou seja, (receita – despesa). Entretanto, essa medida significa a perda do poder de negociação com os fornecedores, pautado na pequena quantidade de produtos negociados individualmente.

Mesmo o supermercadista sendo de grande porte, quando deixa a negociação com os fornecedores para os gerentes das subdivisões, passa a ser considerado como de menor porte, pois, a negociação está sempre refletida na quantidade negociada.

Outros supermercadistas mantêm setor especialmente para a negociação com os fornecedores, onde abrangem todas as necessidades das unidades. O que deve ser analisado já passa a ser o custo/benefício de se manter uma compra centralizada.

Será que o custo de se manter um setor centralizado que seja responsável pelas requisições das subunidades é maior do que o valor que se ganha na negociação com o fornecedor? Essa questão poderá ser levantada em novas pesquisas.

Sistema *Just-In-Time*

A maioria dos grandes supermercadistas adota o *Just-In-Time* que é a compra ou produção apenas do que é necessário de acordo com a demanda.

Por falta de espaço físico, dificuldade de controle de estoque e outros custos, os supermercadistas em muitos casos, negociam com os fornecedores quantidades menores que são adquiridos na proporção de suas vendas diárias, mantendo dessa forma no local de venda o necessário para atender o cliente. Essa medida contribui para que o preço de custo negociado parceladamente seja diferente do preço negociado de forma global.

Esse fornecimento diário tem que estar em perfeita sintonia com os fornecedores, mas, tira o poder de negociação dos supermercadistas.

Preço de compra como base para o preço de venda

O preço de compra na maioria dos casos é a base para a formação do preço de venda, acrescida dos impostos e a margem de lucro. Sendo assim, se uma negociação com o fornecedor é boa o supermercadista pode repassar ao mercado produto em melhor condição do que seu concorrente.

Alguns produtos em certos casos como os em promoção, são oferecidos ao mercado abaixo do preço de compra. Essa atitude esta amparada na tentativa de chamar a atenção dos consumidores fazendo com que compareçam às lojas, e em outros casos, para desatolar as estantes de produtos que não tiveram boa aceitação. Nesses casos, o preço de compra já não tem mais relevância, sendo os prejuízos compensados pela aquisição de outros produtos.

Conclusão

A análise do preço de compra demonstra que os grandes supermercadistas, em face de um modelo de gestão descentralizado, percam lucratividade em decorrência do preço de compra maior.

Os dados apurados demonstram que nem sempre os supermercadistas de grande porte conseguem o melhor preço de compra, pois, a negociação é geralmente realizada em conformidade com as necessidades das mercadorias.

Conforme apurado através do orçamento realizado pelo fornecedor, há valorização numa negociação em grandes quantidades para o comprador. Mas a vantagem aqui adquirida (menor preço de compra), pode não ser suficiente para compensar todos os custos decorrentes de um processo de administração de mercadorias, tais como, estocagem, mão-de-obra, etc...

As redes de supermercados conseguem tirar vantagens nesses pontos, quantidade negociada e estocagem de somente o necessário. Fazer uma estocagem alta de produtos em tempo de inflação baixa, somado aos custos de manutenção, seria retroceder às vantagens já conquistadas para alguns supermercadistas. Entretanto, para o grande supermercadista, o simples gerenciamento dos produtos de cada unidade, concomitante com a negociação total junto ao fornecedor e o faturamento individualizado, poderia ser a solução adequada para equiparar à estratégia das redes de supermercados.

Nesse contexto, o fornecedor continuaria a oferecer os produtos quando fossem necessários (*Just-In-Time*). Porém, já se teria à informação prévia do total

necessário que conseqüentemente permitiria a negociação de preços em melhores patamares.

A diferença encontrada entre o orçamento do fornecedor e as notas fiscais de compras dos supermercadistas pode ser explicada devido à coleta dos dados não terem sido conseguidos em ambiente de negociação propriamente dito, caracterizado por preço de tabela.

Nesse artigo, observou-se que as redes de supermercados apresentam melhor desempenho quando negociam suas compras, obtendo melhores preços com os fornecedores, sem terem que manter grandes estoques em suas subunidades.

Novos trabalhos poderão ser efetuados no sentido de comprovar se os produtos que são comprados por melhores condições, chegam aos consumidores finais em proporções semelhantes. Nesse sentido, vários fatores poderiam influenciar os resultados tais como, porte, margem de contribuição, localização, etc...

Novas pesquisas sobre Porter dentro das forças competitivas da estratégia com os fornecedores poderão ser utilizadas futuramente, alterando apenas o setor.

Bibliografia

PORTER, Michel E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência*; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga – 7ª Edição – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

JIAMBALVO, James; *Contabilidade Gerencial*, tradução Tatiana Carneiro Quírico, LTC. RJ, 2002.

150 Maiores Empresas do Espírito Santo, Espírito Santo, ano VI, p. 118, out. 2002.

Apêndice A

Este questionário trata-se de pesquisa empírica direcionada aos supermercados em virtude da elaboração do artigo para o curso de mestrado em ciências contábeis com abordagem ao preço de compra.

Questionário

1. Quantas filiais/empresas são formados sua rede de supermercados?

2. Qual o faturamento bruto (vendas) de 2002 de sua empresa (todas as lojas)

3. Na hora de negociar o preço com o fornecedor a quantidade de filiais/empresa tem influência na negociação? ___ Sim ___ Não
4. Na hora de negociar o preço com o fornecedor a quantidade comprada influencia na negociação? ___ Sim ___ Não
5. Como é realizado o processo de compra na negociação com o fornecedor?
___ Centralizado ___ Não Centralizado
6. A quantidade negociada garante o melhor preço de compra?
___ Sempre ___ Maioria das vezes ___ Minoria das vezes
7. O preço de compra tem influência no preço de venda de seus produtos?

- Sim Não
8. Dessa forma, se consegue comprar mais barato, vende mais barato?
 Sim Não Às vezes
9. Sua equipe está atenta aos preços de vendas dos concorrentes?
 Sim Não
10. Sua equipe de compradores sempre está buscando o melhor preço junto aos fornecedores? Sim Não
11. Em quais ocasiões sua equipe consegue o melhor preço junto ao fornecedor?
 Sempre Maioria das vezes Minoria das vezes

Apêndice B

Este questionário trata-se de pesquisa empírica direcionada ao distribuidor dos supermercadistas em virtude da elaboração do artigo para o curso de mestrado em ciências contábeis com abordagem ao preço de compra.

Questionário

1. Na hora de negociar o preço de venda com o cliente, o que tem mais importância?
 A quantidade comprada
 O tamanho/porte do cliente
 O local de entrega
 Outros, favor mencionar: _____
2. Sempre há negociação do preço final junto ao cliente?
 Sim Não Maioria das vezes Minoria das vezes
3. Orçamento de venda para os seguintes produtos:

Produto	P/ 100	P/ 50	P/ 25	P/ 10	P/ 1
	fardos	fardos	fardos	fardos	fardo
Arroz calafate tipo 1 – 5 kg fardo c/ 06 pacotes					
Arroz calafate tipo 1 – 2 kg fardo com 15 pacotes					
Arroz filét tipo 2 – 2 kg fardo com 15 pacotes					
Farinha de mandioca – 1 kg fardo com 20 pacotes					
Feijão uberabi tipo 1 – 1 kg fardo com 20 pacotes					
Feijão vermelho tipo 1 (roxinho) – 1 kg fardo c/ 20					
Fubá 1 kg fardo com 20 pacotes					