



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Monforte Merlo, Edgard; Bachion Ceribeli, Harrison; Scienza do Prado, Lucas  
**GESTÃO DE PERDAS NO PEQUENO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE  
COMPRAS FORMADA POR PEQUENOS SUPERMERCADISTAS**

Revista de Administração da Unimep, vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 40-60  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273721469003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

---

## **GESTÃO DE PERDAS NO PEQUENO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE COMPRAS FORMADA POR PEQUENOS SUPERMERCADISTAS**

### ***MANAGEMENT OF LOSSES IN SMALL RETAIL: A CASE STUDY OF A PURCHASE NETWORK COMPOSED BY SMALL SUPERMARKETS***

**Edgard Monforte Merlo** (USP - *edgardmm@usp.br, Brasil*)  
**Harrison Bachion Ceribeli** (USP - *harrisonbceribeli@yahoo.com.br*)  
**Lucas Scienza do Prado** (USP - *ls.doprado@gmail.com*)

Endereço eletrônico deste artigo: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/313>>

---

**Resumo:** No contexto moderno de administração de varejo, dois temas merecem destaque: a concentração de vendas e, consequentemente, a formação de redes de cooperação entre pequenos varejistas, além da representatividade que as perdas assumem em relação à lucratividade neste segmento. Neste sentido, este trabalho teve como objetivo analisar a gestão de perdas em pequenos supermercadistas pertencentes a redes de cooperação. O método de estudo baseou-se na elaboração de um estudo de caso, cujo objeto de análise foi uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas atuantes no interior de São Paulo. Para coleta de dados, foram entrevistados proprietários de cinco das empresas associadas à rede em questão, além de observação direta das realidades estudadas. Pode-se verificar que as empresas pesquisadas ainda apresentam gestão informal das perdas, sem qualquer interação entre os membros da rede de compras no sentido de se elaborarem esforços conjuntos com o intuito de minimizar estas perdas. Complementarmente, pode-se verificar que os papéis desempenhados pela rede de compras ainda são muito limitados à negociação com fornecedores. Finalmente, constatou-se que os problemas que originam as perdas estão diretamente associados com erros no planejamento e controle, evidenciando que estes processos devem ainda ser foco de novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Pequeno varejo; supermercados; redes de cooperação; gestão de perdas.

**Abstract:** In the context of modern retail management, two issues deserve attention: the concentration of sales in large retail and consequent establishment of cooperation networks between small retailers, as well as the representativeness of losses in relation to the profitability of the retail segment. Thus, this study aimed to examine the management of losses in small supermarkets belonging to networks of cooperation. The study method was based on the development of a case study, whose object of analysis was a shopping network composed by small supermarkets operating in the interior of São Paulo. For data collection, we interviewed the owners of five companies associated with the studied network, in addition with direct observation of the realities studied. We can verify that the surveyed companies still have informal management of losses, without any interaction between members of the shopping network in order to develop joint efforts with the aim of minimizing these losses. In addition, it is found that the roles performed by shopping network are still very limited to negotiating with suppliers. Finally, it was found that the problems that cause losses are directly associated with errors in planning and control, showing that these processes should also be focus of new research.

**Keywords:** Small retail; supermarkets; cooperation networks; management of losses.

---

## **1. INTRODUÇÃO**

A concentração das vendas em grandes organizações é uma tendência em diversos segmentos da economia brasileira e mundial, incluindo no segmento varejista.

Especificamente no setor varejista, a concentração das vendas no segmento supermercadista tem alcançado proporções significativas, na medida em que, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2009), os cinco maiores supermercadistas que atual no país concentram cerca de 41% da vendas do segmento.

Para competir com estes grandes varejistas, os pequenos varejistas passaram a buscar novas alternativas competitivas, com o intuito de conseguir melhores negociações com fornecedores, alcançando economias de escala por volume de compras e preços mais competitivos, assim como os grandes varejistas.

Uma das alternativas identificadas pelos pequenos varejistas que atuam no segmento supermercadista foi a criação de redes de compras, formadas por vários supermercadistas de pequeno porte que centralizam suas compras individuais e, desta forma, passam a negociar volumes mais relevantes com os fornecedores, obtendo condições mais vantajosas em relação aos resultados que cada pequeno varejista conseguiria individualmente.

Entretanto, analisando a competitividade dos varejistas do ponto de vista dos custos, pode-se verificar que os custos dos supermercadistas têm sido afetados de maneira significativa pelas perdas de mercadorias (itens que são adquiridos pelos supermercados, mas que não completam o ciclo de venda, ou seja, não são repassados para os consumidores finais), que ocorrem por diversos motivos, tais como furtos, deteriorização dos produtos, danificação de embalagens, entre outros.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo analisar a gestão de perdas em pequenos supermercadistas pertencentes a redes de cooperação.

A importância deste trabalho reside na necessidade de se desenvolver um referencial teórico consolidado que analise a atuação das redes de cooperação formadas por pequenos varejistas, discutindo aspectos que vão além da simples centralização das compras, otimizando os resultados obtidos por meio destas atividades cooperativistas.

Além disso, esta pesquisa foca na gestão de perdas em pequenos supermercados, sendo este um tema recente e relevante, na medida em que as perdas têm superado o lucro líquido alcançado por estes varejistas (ABRAS, 2009), o que evidencia a necessidade de gerenciamento mais adequado por parte destas organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Varejo supermercadista**

Segundo Levy e Weitz (2000, p.26), “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores”. Estes autores defendem que o varejista é o último elo entre a cadeia produtiva e o cliente final, ou seja, é o elo da cadeia de suprimentos que liga fornecedores e consumidores.

Stern et al. (1996) defendem que toda atividade de negócios que vende produtos e serviços para o cliente final para uso pessoal ou familiar é uma atividade varejista e, para Dias (2003), o varejo é responsável por intermediar as vendas das indústrias para os consumidores finais.

As instituições varejistas podem ser classificadas, segundo Berman e Evans (1998), com base na existência ou não de lojas físicas: sem lojas físicas, existem o marketing direto, as vendas diretas, as máquinas de vendas e o varejo virtual, ao passo que, com lojas físicas, existem as lojas alimentícias, as lojas não alimentícias e o varejo de serviços.

Na categoria de lojas físicas de varejo alimentício, destaca-se a presença de supermercados, que são grandes lojas cujas principais linhas são produtos alimentícios e embalados, e cujo método de operação predominante consiste no auto-atendimento (SEMENIK; BAMOSSY, 1995).

Saab e Gimenez (2000), Alexander e Silva (2002), Sesso Filho (2003), Levy e Weitz (2000), Rojo (1998), Dias (2003) e Wilder (2003) explicam que o varejo supermercadista é composto por lojas que adotam o auto-serviço, disponibilizando para os clientes uma variedade de itens que varia entre 4.000 e 14.000, alimentícios ou não, com no mínimo dois *check-outs* e área útil variando entre 300 e 5.000 m<sup>2</sup>, além de ser caracterizado pela não presença de vendedores durante o processo de compras.

De acordo com o 32º Ranking Abras (ABRAS, 2009), as vendas do setor supermercadista brasileiro representaram 5,5% do Produto Interno Bruto do país em 2008. Além disso, o relatório divulgado pela Associação Brasileira de Supermercados aponta que o faturamento do setor supermercadista brasileiro em 2008 alcançou R\$ 158,5 bilhões, representando um aumento real de 10,5% e nominal de 16,3% em relação a 2007. Também se deve ressaltar que, em 2008, o número de lojas chegou a 75.725 pontos (aumento de 1,5% em relação a 2007), com 876.916 funcionários (crescimento de 1% em relação a 2007) e lucro líquido médio de 2,12% sobre o faturamento (o maior lucro líquido do setor desde 1999,

quando o relatório começou a ser divulgado), evidenciando a importância deste segmento específico na economia nacional.

As funções dos supermercados podem ser enunciadas como: (1) atrair consumidores para suas lojas; (2) garantir que estes consumidores retornem e (3) reduzir custos (CZINKOTA et al., 2001). Complementarmente, segundo Braga Junior (2007), as funções dos supermercados também incluem manter estoques adequados dos produtos comercializados, oferecer variedade de opções para os clientes e atuar como distribuidores dos fabricantes.

Deve-se pontuar que, de acordo com Chaves (2002), no comércio varejista de supermercados, destaca-se a preocupação gerencial e os esforços extras focados nas atividades de compras e armazenagem, devido às especificidades relacionadas aos produtos perecíveis, que necessitam de maiores cuidados.

Neste contexto, surge a necessidade de cuidados crescentes em relação às perdas que ocorrem no varejo, relacionadas diretamente ao gerenciamento das atividades de aquisição e armazenamento, na medida em que as perdas representam custos significativos para o segmento varejista.

## **2.2 Gestão de perdas no varejo**

Sumita et al. (2003, p. 8) definem perdas como “aqueles resultantes do mau gerenciamento dos ativos da empresa, especialmente os estoques, quer na área de vendas, quer na área de estocagem”.

Adicionalmente, Gomes, González Júnior e Lorett (2010) conceituam perdas como ocorrências que reduzem o lucro resultante da comercialização de um ou mais produtos. Estes mesmos autores destacam as perdas operacionais e financeiras como sendo as mais significativas.

As perdas financeiras são ocasionadas principalmente por furtos internos e externos; já as perdas operacionais estão ligadas à gestão operacional dos ativos da empresa e compreendem danos causados pelo manuseio inapropriado das embalagens, produção e/ou compra de produtos em quantidade muito superior à demanda, além da falta de atualização dos preços nas gôndolas de vendas (o varejista aumenta os preços no sistema, mas o preço permanece inalterado nas gôndolas de vendas, obrigando-o a cobrar o preço exposto no ponto-de-venda) e falta de controle no recebimento de produtos (os fornecedores podem

entregar produtos em condições inapropriadas de venda ou em quantidade inferior àquela que consta na nota fiscal) (GOMES; GONZÁLEZ JÚNIOR; LORETT, 2010).

De acordo com Piotto, Fávero e Angelo (2004), os varejistas brasileiros estão cada vez mais preocupados com as perdas, uma vez que o bom controle daquelas pode gerar ganhos significativos relacionados ao lucro líquido dos supermercados, que seria maximizado caso as perdas fossem reduzidas, tornando-se assim uma decisão estratégica (PIOTTO; FÁVERO; ANGELO, 2004; JARNYK, 2008).

Os dados divulgados em pesquisa do Panorama (2009) mostram que as perdas representaram 2,15% do faturamento dos supermercados brasileiros em 2007, superando o valor do lucro líquido alcançado pelo setor. Neste sentido, considerando que, em 2007, o auto-serviço faturou R\$ 136,3 bilhões (HILÁRIO, 2009), o montante das perdas superou o valor de R\$ 2,9 bilhões.

Piotto, Fávero e Angelo (2004) destacam que os fatores que justificam a preocupação dos varejistas com a gestão de perdas são: (1) as margens de lucro menores e o aumento da concorrência, exigindo dos varejistas maior controle sobre seus custos; (2) a instabilidade da economia; e (3) o caráter preventivo e não reativo que a gestão de perdas adquiriu nas empresas, como forma de garantir vantagem competitiva.

As perdas operacionais e financeiras no varejo podem ser divididas em cinco categorias (ECR BRASIL, 2002; PIOTTO; FÁVERO; ANGELO, 2004; JARNIK, 2008), as quais podem ser resumidas da seguinte forma:

- Furto interno: ações praticadas dentro da loja por funcionários da própria empresa ou de fornecedores, que omitem o registro de saída da mercadoria;
- Furto externo: ações praticadas dentro da loja por clientes, que omitem o registro de saída da mercadoria;
- Quebra operacional: dano causado pela má gestão dos estoques da empresa, incluindo, por exemplo, amassados ou outros danos causados a embalagens, além de prazos de validade ultrapassados sem que o produto tenha sido repassado ao consumidor;
- Erro administrativo: divergência gerada nos controles de estoques;
- Ação de fornecedores: erros cometidos pelo varejista por meio da influência de ações dos fornecedores, tais como entrega de quantidades físicas menores em relação à quantidade que consta na nota fiscal.

No ano de 2007, as quebras operacionais foram as mais significativas, chegando a representar 43,2% de todas as perdas (PANORAMA, 2009). Em seguida, foram os furtos internos (21,4%), furtos externos (15,9%), erros administrativos (12%), ação de fornecedores (6%) e 1% de outros ajustes não especificados.

Analizando-se o resultado apresentado pela 8<sup>a</sup> Avaliação realizada pelo PROVAR – Programa de Administração de Varejo (2008), deve-se evidenciar que 43,3% das perdas que ocorrem no varejo são quebras (danos causados pela má gestão dos estoques da empresa) e que metade desse número está relacionada aos produtos perecíveis.

Fehr e Romão (2002) destacam que as perdas de frutas e hortaliças nos supermercados correspondem a uma média de 8,76 % do total adquirido.

Entre as principais causas de quebras operacionais no varejo de alimentos podem-se destacar: pedidos sazonais, compras em excesso, teste de novos produtos, erros de fabricação, mudanças climáticas repentinhas, falta de controle e padrões de qualidade, volatilidade do mercado, danos no transporte, manuseio impróprio dos alimentos pelos funcionários do supermercado e fornecedores, má qualidade da embalagem dos produtos e tempo prolongado de exposição no varejo (ALEXANDER; SMAJE, 2008; CAIXETA FILHO, 1999; VILELA et al., 2003; LADANIYA, 2008; LANA et al., 2002).

Analizando especificamente as perdas de hortaliças, Andreuccetti et al. (2005) e Tofanelli et al. (2009) destacam entre as principais causas a formação de estoques excessivos, o armazenamento e manuseio inadequados, além da manipulação excessiva pelo consumidor, problemas estes que podem ser minimizados pelos varejistas por meio de um planejamento mais eficaz de compras, por meio de investimentos em melhorias nas condições de manuseio e armazenagem e pela melhoria nas condições de exposição dos produtos (uso de embalagens apropriadas).

Deve-se ressaltar que, como citado anteriormente, as perdas representam, no varejo supermercadista, percentuais da receita de vendas superiores aos correspondentes ao lucro líquido do setor, o que evidencia a necessidade de gestão e melhor controle, principalmente nos pequenos supermercados, que trabalham normalmente com recursos mais limitados.

Neste sentido, os varejistas devem implementar dois tipos de ações de controle de perdas: ações de prevenção e ações de correção. Por meio da realização de investimento humanos e tecnológicos, é possível prevenir quantidade significativa de perdas no setor varejista, na medida em que melhores tecnologias viabilizam melhor controle dos estoques,

planejamento de compras mais eficaz, assim como funcionários mais capacitados reduzem perdas referentes ao manuseio inadequado (SANTOS, 2007).

Complementarmente, ações corretivas colaboram para minimizar causas de perdas que se mostraram persistentes ao longo do tempo, sendo estas ações baseadas principalmente na melhoria do controle dos produtos expostos nas gôndolas de vendas (prazo de validade dos produtos) (SANTOS, 2007).

### **2.3 Pequeno varejo supermercadista e redes de cooperação**

Segundo Santos e Gimenez (1999), os grandes varejistas brasileiros possuem importância fundamental para as indústrias; entretanto, a crescente concentração nos principais setores do varejo tornou-se uma grande preocupação para a indústria, em função da centralização das vendas em poucas empresas com cobertura regional/nacional e do consequente aumento do poder de barganha destes varejistas junto aos fornecedores.

Por outro lado, considerando a concentração das vendas no varejo do ponto de vista dos pequenos comerciantes, percebe-se também uma maior preocupação no sentido de se buscar novas formas de competir, minimizando a vantagem competitiva alcançada pelos grandes varejistas devido ao seu maior poder de negociação frente aos fornecedores.

Especificamente no segmento supermercadista, a concentração das vendas é bastante significativa. Segundo o 32º Ranking Abras 2009 (ABRAS, 2009), as cinco maiores empresas supermercadistas que atuam no Brasil detêm uma participação de mercado de 41%, o que evidencia a concentração que existe no setor.

Influenciados por este contexto, os pequenos supermercadistas passaram a se organizar em associações ou redes de compras, com o intuito de maximizar seu poder de barganha individual perante fornecedores.

De acordo com These, Matos e Brambilla (2010), a centralização das compras das empresas varejistas, considerando principalmente os pequenos e médios varejistas, que não possuem poder de barganha individualmente, tornou-se uma ferramenta de extrema importância para que aqueles consigam competir efetivamente com os varejistas de grande porte.

Adicionalmente, Souza (2009) explica que a formação de parcerias entre pequenos varejistas aparece como uma resposta eficiente às pressões desenvolvidas pelos varejistas de grande porte, que possuem maior poder de barganha frente aos fornecedores.

Neste sentido, a centralização dos pedidos de cada varejista, por meio das redes de compras, aumenta substancialmente o poder de barganha de cada empresa individualmente, na medida em que maiores volumes são negociados com cada fornecedor, proporcionando melhores condições de pagamento, incluindo menores preços unitários e melhor prazo de pagamento.

Analisando a estratégia de centralização das compras, These, Matos e Brambilla (2010) destacam algumas vantagens, dentre elas:

- Menores custos no processamento de pedidos, na medida em que menos pedidos são realizados (ao invés de cada loja realizar um pedido, uma equipe centralizada de compras realiza um pedido consolidado);
- Ganhos de escalas nas negociações, na medida em que grandes quantidades são negociadas de uma única vez (caso cada loja realizasse um pedido individual, as quantidades de cada pedido seriam muito menores se comparadas à quantidade que iria constar no pedido consolidado). Deve-se ressaltar que estes ganhos de escala estão relacionados a descontos por volume negociado, resultando em custos unitários de aquisição menores.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Baseado nas afirmações de Hair Junior et al. (2006), que defendem que, quando bem elaborada, a pesquisa exploratória permite que os pesquisadores tenham acesso às percepções, comportamentos e necessidades implícitos e explícitos dos agentes envolvidos, escolheu-se fazer uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Para conduzir a pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, que, de acordo com Yin (2005), é a estratégia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados.

O objeto de estudo desta pesquisa é uma rede de compras, denominada neste trabalho de Rede V, fundada há aproximadamente seis anos e composta atualmente por dezenas de pequenos supermercadistas atuantes no interior de São Paulo e um total de vinte e seis lojas,

que movimentam juntas cerca de nove milhões de reais em compras de mercadorias mensalmente.

Como instrumento de coleta de dados, os pesquisadores optaram por realizar entrevistas em profundidade com o gestor da Rede V e com os proprietários de cinco das empresas que formam o grupo. Além disso, para complementar os dados obtidos com as entrevistas, os pesquisadores utilizaram como instrumento de coleta a observação da realidade das cinco empresas cujos proprietários foram entrevistados anteriormente.

Durante a fase de observação, que teve duração de aproximadamente dois meses, os pesquisadores acompanharam os profissionais responsáveis pelas perdas em cada um dos supermercados analisados, com o intuito de identificar as principais perdas ocorridas, assim como as destinações dadas às mesmas. Além disso, observaram-se quais as principais ações desenvolvidas pelos gestores para minimizar as perdas. Finalmente, os pesquisadores assistiram a algumas reuniões da rede de compras da qual os supermercados estudados fazem parte, de modo a identificar o papel desta rede na gestão das perdas de seus associados.

Para preservar o sigilo das informações, os supermercados que participaram do estudo foram identificados por letras (A, B, C, D, e E). Deve-se ressaltar que a seleção das empresas participantes utilizou como critério a facilidade de acesso às organizações e a pré-disposição das mesmas em participar e fornecer os dados necessários.

Para a elaboração do roteiro de condução das entrevistas, foi realizada uma entrevista prévia não estruturada com outro proprietário de um pequeno supermercado, também associado à Rede V, que destacou departamentos importantes para a análise das perdas no varejo.

Foi utilizado o mesmo roteiro semi-estruturado para condução de todas as entrevistas, de modo a garantir que estas seguissem a mesma ordem lógica e cobrissem os mesmos assuntos, possibilitando uma posterior análise comparativa.

O roteiro foi dividido em cinco seções, sendo elas: (1) Identificação do supermercado participante; (2) Identificação do gestor entrevistado; (3) Planejamento e controle das perdas; (4) Principais destinos das perdas e ações para redução; e (5) As perdas e a influência da rede. Os dados obtidos foram analisados e comparados em termos de práticas de gestão adotadas.

O protocolo de estudo de caso que direcionou esta pesquisa é apresentado no Quadro 1.

A análise dos dados obtidos teve caráter comparativo, buscando-se identificar semelhanças e divergências nas práticas de gestão de perdas adotadas por cada varejista,

assim como aspectos relacionados ao papel da rede de compras na gestão de perdas

Componentes do Protocolo	Descrição
Objetivo do estudo	Analisar a gestão de perdas em pequenos supermercadistas pertencentes a redes de cooperação.
Empresas estudadas	Uma rede de compras formada por dezesseis pequenos supermercadistas.
Referencial teórico	Foi estruturado um referencial teórico que abordou o conceito de varejo supermercadista, o tema gestão de perdas no varejo e o tema redes de cooperação no pequeno varejo.
Coleta de dados primários - entrevistas em profundidade	Entrevistas com proprietários de cinco das empresas associadas à rede de compras estudada, seguindo um roteiro semi-estruturado, previamente elaborado; entrevista com o gestor da rede de compras em questão.
Coleta de dados primários - observações <i>in loco</i>	Observação de reuniões e conversas entre membros das organizações estudadas
Questão central do estudo	Como os pequenos supermercadistas pertencentes a redes de compras trabalham a gestão das perdas e qual a influência da rede?
Questões específicas	
1	Qual a situação do ambiente interno da empresa?
2	Quais as principais perdas que ocorrem?
3	Como os varejistas em questão lidam com as perdas?
4	Qual o papel que a rede de compras desempenha na gestão de perdas de cada supermercadista?
5	Quais os principais destinos para as perdas?
6	Quais os pontos fortes e fracos de pertencer a uma rede de cooperação, no tocante à gestão de perdas?
Analise dos dados	Análise comparativa dos dados obtidos, de maneira a identificar os principais aspectos relacionados à gestão de perdas no pequeno varejo supermercadista e ao papel da rede de compras neste processo.
Redação do relatório final	Revisão da literatura, descrição da metodologia e análise comparativa dos casos

desenvolvida em cada empresa.

Quadro 1. Protocolo de estudo de caso.  
 Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Yin (2005).

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A associação estudada nesta pesquisa, denominada de Rede V, foi formada a partir de atividades de cooperação e associação que ocorriam de maneira informal entre alguns dos atuais membros da rede, que formalizaram legalmente a existência da mesma há cerca de seis anos.

Esta associação conta, atualmente, com dezesseis associados e um total de vinte e seis lojas, que movimentam cerca de nove milhões de reais por mês em compras de mercadorias, sendo que, deste valor, cerca de 45 %, ou aproximadamente quatro milhões, são provenientes de negociações intermediadas pela Rede V.

O principal objetivo da rede é centralizar os pedidos de seus membros (pequenos varejistas que atuam no ramo supermercadista), de modo que sejam repassados para os fornecedores pedidos com volumes maiores, garantindo aos pequenos varejistas membros da rede maior poder de barganha perante fornecedores e, consequentemente, negociações mais vantajosas.

O processo de compra intermediado pela rede funciona, de uma maneira resumida, da seguinte forma:

1. Os supermercadistas membros da rede reúnem-se para decidir quais serão os itens a serem negociados pela associação em determinado mês;
2. Os compradores da rede contatam os fornecedores dos itens relacionados e solicitam propostas;
3. As propostas são repassadas para os lojistas associados, que fazem, de forma individual, os pedidos referentes às mercadorias que constam nas propostas recebidas pela rede;
4. Posteriormente, os pedidos individuais são centralizados e então repassados para os fornecedores, o que ocorre com o intermédio da Rede V;
5. O fornecedor recebe o pedido e entrega os itens no centro de distribuição da própria rede.

Quanto à distribuição dos produtos recebidos no centro de distribuição da rede, há dois possíveis caminhos: se as mercadorias recebidas forem produtos refrigerados, as mesmas são entregues em cada loja associada, sendo que esta entrega é realizada por dois veículos de propriedade da rede, preparados para o transporte deste tipo de produtos; no entanto, os demais produtos, que não se enquadram na lista de itens refrigerados, devem ser retirados no centro de distribuição da associação pelos próprios membros, ou seja, cada lojista é

responsável por retirar as mercadorias provenientes de seus pedidos repassados à central de compras da Rede V.

Deve-se ressaltar que, segundo os varejistas entrevistados, os ganhos de escala proporcionados pela centralização das compras individuais são significativos, evidenciando o papel da rede de compras na competitividade dos pequenos supermercadistas associados, que passam a contar com menores custos de aquisição de mercadorias, podendo repassar menores preços para os consumidores finais e, desta forma, competir de maneira mais equilibrada com os grandes supermercadistas.

Em relação aos supermercados participantes da pesquisa, o Quadro 2 apresenta as principais características destes cinco varejistas.

Supermercado	Idade	Número de Lojas	Número de <i>check-outs</i> médio por loja	Atuação
A	10 anos	4	4 check-outs	bairro
B	36 anos	2	5 check-outs	bairro
C	9 anos	3	4 check-outs	bairro
D	15 anos	1	4 check-outs	bairro
E	56 anos	3	5 check-outs	bairro

Quadro 2. Caracterização dos supermercadistas participantes da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas cinco empresas, os entrevistados foram os proprietários, que ocupam os cargos de diretores administrativos dos supermercados selecionados. Em três dos casos, as empresas foram fundadas por gerações anteriores e passaram para o controle dos atuais diretores.

Todos os entrevistados apresentaram conhecimento empírico acerca da atividade na qual atuam, porém pouco conhecimento de práticas de gestão mais modernas.

Outra informação relevante é que todos destacaram que, apesar de não planejada, a gestão de perdas, que ocorre de maneira reativa e improvisada, é muito importante, pois garante que a lucratividade dos supermercados não fique comprometida.

Pode-se verificar que os entrevistados são responsáveis por diversas áreas dentro do supermercado, desde negociação e compras, até precificação dos produtos e atendimento aos consumidores, o que evidencia elevada concentração das atividades táticas nos sócios, característica de pequenas empresas.

Deve-se ressaltar que, como consequência da elevada concentração do poder nos supermercados estudados, a tomada de decisão tornou-se muito dependente de uma única pessoa. Além disso, pode-se perceber que a pré-disposição dos proprietários para o

desenvolvimento de planejamentos é bastante reduzida, seja pela falta de tempo, consequência da concentração das atividades, seja pela falta de *know-how* técnico, o que se torna um obstáculo para a implementação de um correto planejamento para gestão das perdas.

Analizando a visão que os entrevistados possuem sobre perdas, constatou-se que aqueles consideram perda como “tudo aquilo que a empresa adquire e que não passa pelos *check-outs*”, ou seja, aquilo que a empresa compra e não consegue repassar para seus consumidores e gerar receita.

Para o entrevistado da empresa A, as perdas são intrínsecas ao varejo, ou seja, fazem parte de um fenômeno que está “dentro do contexto dos supermercados”. Já os entrevistados das empresas C, D e E destacaram que as perdas só são percebidas pela diferença contábil ao final de cada período, uma vez que não há mecanismos formais para mensuração das mesmas logo após sua ocorrência.

A gestão das perdas na empresa A é feita pelos gerentes de cada loja, que, ao final de cada semana, enviam relatórios com os percentuais de perdas para os proprietários da organização, que tomam as ações necessárias caso ocorra um aumento significativo em qualquer uma das lojas.

Na empresa B, a gestão de perdas é feita de forma descentralizada, ou seja, não existe um gerente que cuide somente de perdas; cada responsável de área é encarregado de fazer o controle e mandar para a *rotisserie* qualquer item que se encontre sem condições de venda, porém que ainda possua condições de consumo.

O responsável pela gestão das perdas na loja C é o próprio entrevistado, que recebe os relatórios de diferenças ocorridas de entrada e saída de mercadorias e toma ações para minimizar as perdas. Deve-se ressaltar que, nesta empresa, existe um controle bem definido para o prazo de validade dos produtos expostos no supermercado, sendo realizadas ações de redução nos preço ou processamento dos produtos que estão próximos de sua data de vencimento. Além disso, em alguns casos, quando o vencimento está muito próximo, o varejista faz ofertas dos produtos com um preço abaixo do custo de compra.

A gestão das perdas nos supermercados D e E ocorre de maneira similar ao processo detalhado para a empresa C, porém a responsabilidade pelo monitoramento dos itens danificados ou cuja data de validade encontra-se próxima é mais descentralizada, devendo-se destacar que as pessoas responsáveis pela gestão das perdas nestes supermercados atuam de maneira reativa, nunca buscando antecipar possíveis perdas ou desenvolver qualquer forma de planejamento para minimizá-las.

Pode-se perceber nas entrevistas que, entre as principais causas das perdas apontadas, têm-se os furtos internos e externos, bem como a deterioração dos alimentos e danificação de embalagens.

Além disso, ficou evidente durante o estudo a dificuldade de gestão de compras e estoques nos pequenos varejistas em questão, sendo que, segundo os entrevistados das organizações B e E, organizar melhor estes processos demandaria uma estrutura grande e cara. Para estes, o resultado que as empresas teriam com a redução das perdas não cobriria os custos envolvidos.

Alguns dos supermercados estudados possuíam uma ferramenta de gestão e controle de perdas no sistema de informática da loja, porém o mesmo não era utilizado, uma vez que para isso seria necessária a formação de uma equipe e treinamento, o que acarretaria custos para os varejistas, sendo que estes consideravam aqueles inviáveis.

Alguns erros de gestão foram apontados pelos entrevistados como as principais razões das perdas. Dentre eles, destaca-se a falta de planejamento de compras, já que, em muitas ocasiões, são compradas quantidades elevadas de determinados produtos, as quais não são vendidas em tempo hábil, ou seja, antes que o prazo de validade seja ultrapassado.

Outro ponto destacado foi a falta de controle no recebimento da mercadoria. Algumas categorias de produtos poderiam ser trocadas caso fosse constatada alguma irregularidade; entretanto, esta constatação deveria ocorrer no momento em que a mercadoria está sendo entregue.

Ainda no controle de recebimento, os entrevistados explicaram que algumas vezes ocorre a entrega de uma quantidade menor do que a quantidade descrita na nota fiscal, o que mostra que o controle sobre o recebimento é muito importante, sendo a falta de controle sobre este processo um dos principais responsáveis pelas perdas que acontecem nos supermercados em estudo.

Também é importante observar que os proprietários dos supermercados estudados, apesar de terem consciência da importância do desenvolvimento de planejamento, ainda apresentam certa resistência em relação às atividades vinculadas ao processo de planejamento em si, sendo este outro responsável pela dificuldade encontrada pelos varejistas para implementar um processo eficiente de gestão das perdas.

Entre as principais destinações das perdas não relacionadas a furtos, pode-se identificar:

- Reaproveitamento interno, para os casos nos quais os itens, apesar de não terem mais condições de venda, ainda podem ser utilizados no preparo de refeições

para funcionários ou para comercialização na *rotisserie*, ou quando os itens podem ser utilizados na limpeza da própria loja;

- Troca com fornecedores, para os casos nos quais os itens estragam antes de vencido o prazo de validade ou para os casos nos quais os fornecedores possuem políticas de trocas;
- Doações, quando os itens que não têm condições de comercialização e que ainda mantêm condições de consumo não podem ser reaproveitados internamente;
- Descarte, nas situações nas quais os itens não apresentam condições para consumo.

As principais constatações deste estudo no tocante à gestão de perdas de cada uma das organizações analisadas são apresentadas de maneira resumida no Quadro 3.

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D	Organização E
<b>Ambiente interno da organização</b>	Primeira geração na gestão da loja; pouco conhecimento de práticas modernas de gestão; concentração da tomada de decisão no proprietário.	Segunda geração na gestão da loja; pouco conhecimento de práticas modernas de gestão; concentração da tomada de decisão no proprietário.	Primeira geração na gestão da loja; pouco conhecimento de práticas modernas de gestão; concentração da tomada de decisão no proprietário.	Segunda geração na gestão da loja; pouco conhecimento de práticas modernas de gestão; concentração da tomada de decisão no proprietário.	Segunda geração na gestão da loja; pouco conhecimento de práticas modernas de gestão; concentração da tomada de decisão no proprietário.
<b>Principais perdas</b>	Batata, tomate, carne bovina e de frango, carnes temperadas, pães e roscas produzidas internamente, macarrão, açúcar, arroz e latarias.	Frutas sensíveis a mudanças climáticas, iogurtes, carne bovina, doces e confeitados produzidos internamente e pratos produzidos na <i>rotisserie</i> da loja.	Tomate, batata, cebola, chuchu, abobrinha, pêra, iogurtes, leite longa vida, carne bovina, pães e roscas produzidas internamente, macarrão, arroz, feijão, açúcar, latarias e refrigerantes.	Tomate, batata, uva, pêra, laranja, iogurtes, bebidas lácteas, carnes temperadas, doces produzidos internamente, macarrão, arroz, açúcar, latarias e biscoitos.	Tomate, batata, pêra, iogurtes, queijos, carne bovina e de frango, pães e roscas produzidas internamente, macarrão, arroz, sal, açúcar, feijão e latarias.
<b>Causas das perdas</b>	Furtos internos e externos, deterioração dos alimentos, danificação de embalagens, e falta de controle no recebimento dos produtos.	Furtos internos e externos, deterioração dos alimentos, danificação de embalagens e dificuldades na gestão de compras e estoques.	Furtos internos e externos, deterioração dos alimentos, danificação de embalagens e dificuldades na gestão de compras.	Furtos internos e externos, deterioração dos alimentos, danificação de embalagens, falta de controle no recebimento dos produtos.	Furtos internos e externos, deterioração dos alimentos, danificação de embalagens, dificuldades na gestão de compras e estoques e falta de controle no recebimento dos produtos.
<b>Gestão das perdas</b>	Ações específicas desenvolvidas com base em relatórios periódicos confeccionados pelos gerentes de cada loja sobre volume das perdas ocorridas.	Controle diário das perdas, por meio do envio de produtos sem condições de consumo para descarte e de produtos que podem ser reaproveitados para a <i>rotisserie</i> .	Controle centralizado baseado no prazo de validade dos produtos expostos nas gôndolas de vendas e nas diferenças contábeis.	Controle descentralizado baseado no prazo de validade dos produtos expostos nas gôndolas de vendas e nas diferenças contábeis.	Controle descentralizado baseado no prazo de validade dos produtos expostos nas gôndolas de vendas e nas diferenças contábeis.
<b>Destinações das perdas</b>	Reaproveitamento interno, doações, descarte e troca com fornecedores.	Reaproveitamento interno, descarte e troca com fornecedores.	Doações, descarte e troca com fornecedores.	Doações, descarte e troca com fornecedores.	Doações, descarte, troca com fornecedores, venda para empresa de ração e reaproveitamento interno.

Quadro 3. Resumo das principais constatações do estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à atuação da Rede V, foi constatado que a mesma limita-se às operações de centralização das compras dos supermercadistas, o que evidencia o papel ainda bastante limitado exercido pela associação varejista.

Complementarmente, cabe ressaltar alguns problemas identificados pelos varejistas na atuação da rede de compras da qual aqueles fazem parte: os entrevistados destacaram que, por

pertencerem à cooperativa de compra, a troca perante os fornecedores tornava-se mais difícil, pois sempre deveria haver o intermédio da rede, tornando o processo bastante lento.

Vale citar também que a rede não interfere ou auxilia na gestão e controle de perdas dos supermercados associados, apesar de ter profissionais técnicos, com *know-how* administrativo.

Neste sentido, pode-se identificar o potencial não explorado da estrutura administrativa da Rede V, pois, apesar de ter profissionais capacitados, a mesma não contribuía de nenhuma maneira para modernizar as práticas de gestão adotadas pelos varejistas associados.

Outro aspecto que deve ser destacado está relacionado ao nível de interação entre os lojistas membros da Rede V.

Neste ponto, existe novamente um potencial não explorado, na medida em que os proprietários dos supermercados associados à Rede V não trocam informações nem realizam qualquer forma de *benchmarking* internamente.

Caso as experiências que cada lojista possui e as práticas bem-sucedidas de gestão adotadas em relação à redução de perdas fossem compartilhadas entre os membros da rede de compras, poderia haver uma considerável sinergia positiva no sentido de se reduzir substancialmente o volume de perdas individual.

Entretanto, como citado anteriormente, não há qualquer troca de informações entre os membros da rede, ou seja, os associados ainda não visualizam o potencial da rede como integradora de esforços com o intuito de se desenvolverem práticas mais eficientes de prevenção e redução de perdas de maneira conjunta.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entre as principais constatações deste estudo, pode-se verificar a precariedade da gestão de perdas nos pequenos varejistas pertencentes à rede de compras estudada, apesar da alta importância dada para este aspecto por parte dos proprietários destas empresas.

Complementarmente, deve-se destacar que os principais erros relacionados às perdas no pequeno varejo supermercadista estudado estão diretamente associadas a problemas de planejamento de compras e controle de recebimento, sendo estes dois pontos que devem ser revistos na política de negócios destas organizações.

Analisando a participação da rede de compras na gestão de perdas de seus membros, ficou evidente o potencial não explorado da mesma, na medida em que, mesmo tendo

profissionais com conhecimento mais técnico do que os proprietários dos supermercados associados, a administração da rede V não exerce qualquer papel de orientação no sentido de facilitar o desenvolvimento e implementação de ações para redução das perdas nas lojas, ficando sua atuação restrita à centralização das compras dos pequenos supermercadistas membros.

Ainda em relação à atuação da rede de compras na gestão de perdas dos associados, pode-se constatar a presença de algumas disfunções burocráticas, pois os processos de troca de mercadorias com fornecedores tornam-se mais lentos justamente devido à necessidade de intermediação da rede, o que deve ser revisto de modo a otimizar as operações envolvendo fornecedores e membros da rede.

Em relação à interação entre os associados da rede de compras, verificou-se a falta de uma cultura coletivista e de visão sistêmica no grupo, o que pode ser claramente comprovado pelo fato de que não há troca de informações entre os parceiros com o intuito de se criar um *benchmarking* interno, ou seja, os associados não trocam informações relativas a práticas de gestão adotadas.

Deve-se ressaltar que, caso houvesse maior integração entre os parceiros, melhores práticas de gestão de perdas poderiam ser desenvolvidas, na medida em que os sucessos individuais poderiam ser analisados de modo a favorecer a criação de rotinas ou ações mais eficazes na redução das perdas de cada loja individualmente.

Entre as principais contribuições deste estudo, destaca-se a identificação dos itens que representam o maior volume de perdas em pequenos supermercados, assim como as principais causas destas perdas, possibilitando aos gestores planejar e implementar ações com o intuito de minimizar a ocorrência das mesmas em suas organizações.

Além disso, este estudo contribui para uma melhor organização das redes de compras, na medida em que discute o potencial não utilizado destas associações na gestão de perdas dos supermercados associados.

Entre as limitações deste estudo, cabe citar o fato de que o mesmo teve como foco de pesquisa uma única rede de compras, o que não permite generalizações acerca dos resultados obtidos.

Assim, como sugestão para estudos futuros, pesquisadores interessados no tema gestão de perdas no pequeno varejo de rede podem utilizar o mesmo protocolo de estudo de caso elaborado neste trabalho e analisar outras redes de cooperação, favorecendo a consolidação de um referencial teórico que traduza a postura dos pequenos varejistas pertencentes a redes em

relação à gestão de perdas, sendo este o primeiro passo no sentido de se desenvolverem processos mais eficazes para garantir a redução das perdas neste segmento específico, utilizando-se o potencial das próprias redes.

## **6. REFERÊNCIAS**

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. 32º Ranking ABRAS 2009. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 03/01/2010.

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Economia e Pesquisa. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 11/03/2010.

ALEXANDER, N.; SILVA, M. L. Emerging markets and the internationalization of retailing: The brazilian experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, New York, v.30, n.6/7, 2002.

ALEXANDER, C; SMAJE, C.. Surplus retail food redistribution: an analysis of a third sector model. **Resources, Conservation and Recycling**. n. 52, 2008.

ANDREUCCETTI C.; FERREIRA M. D.; GUTIERREZ A. S. D.; TAVARES M. Caracterização da comercialização de tomate de mesa na Ceagesp: perfil dos atacadistas. **Horticultura Brasileira**, v. 23, n. 2, p. 324-328, 2005.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management**: a strategic approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BRAGA JUNIOR, S. S. **Gestão ambiental no varejo**: um estudo das práticas de logística reversa em supermercados de médio porte. 2007. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

CAIXETA FILHO, J. V. Transporte de produtos agrícolas sobre a questão de perdas. **Revista da Economia e Sociologia Rural**. v. 39. n. 3 e 4. p. 173-199. 1996.

CHAVES, Ana Flávia A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, S. R. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

ECR BRASIL. Faturamento não depende só das vendas. São Paulo, 2002.

FEHR, M.; ROMÃO, D.C. Frutas e Hortaliças: Um diagnóstico das perdas na. **Brasil Alimentos**, São Paulo, n. 14, p. 25-30, bimestral. 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Eraldo G.; GONZÁLEZ JÚNIOR, Ivo P.; LORETT, Reidisnei. O surgimento da prevenção de perdas nos supermercados do Brasil. **Revista de Administração**, v.1, n.1, p. 123-133, 2010.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HILÁRIO, W. O melhor desempenho dos últimos 13 anos. **Revista Superíper**. Ano 35, n. 396, abril de 2009.

JARNYK, Ronaldo. Gestão Perdas e Quebras Operacionais. In: FCN, 4., 2008, **Espaço APAS**. Palestra. São Paulo, 2008.

LADANIYA, M.. **Citrus Fruit: Biology, Technology and Evaluation**. San Diego: Elsevier, 2008.

LANA, M. M.; MOITA, A. W.; NASCIMENTO, E. F.; SOUZA, G.S.; MELO, M. F. Identificação das causas de perdas pós-colheita de cenoura no varejo, Brasília/DF. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v. 20, n. 2, p.241-245, abr/jun 2002.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.

PANORAMA, **Superíper 2009**. Ano 3, São Paulo : Abras, 2009.

PIOTTO, R. L.; FÁVERO, L. P. L.; ANGELO, C. F. O Perfil das Perdas no Varejo no Brasil e nos EUA: Estratégias e Implicações. VII SEMEAD – FEA USP. São Paulo: 2004.

PROVAR. Programa de Administração de Varejo. Disponível em: <<http://www.provar.org/>>. Acesso em: 05/03/2010.

ROJO, F. J. **Supermercados no Brasil**: Qualidade total, marketing de serviços e comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SAAB, W. G.; GIMENEZ, L. C. Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas. **BNDES Setorial**, n. 22, Rio de Janeiro, Dez. 2000.

SANTOS, Carlos E. **Manual de planejamento**: prevenção de perdas e gestão de riscos. São Paulo: Sicurezza, 2007.

SANTOS, A. M.; GIMENEZ, L. C. P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 90.** 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

SOUZA, Marcelo S. **Redes de cooperação no pequeno varejo: a construção social dos mercados de hortifrutigranjeiros no Rio Grande do Sul.** 2009. 309 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SUMITA, E. T. et al. **A prevenção de perdas no pequeno e médio varejo supermercadista.** 2003. 47 f. Monografia (Especialização em Administração) - Curso de MBA / Varejo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

THESE, Denise; MATOS, Sandro D.; BRAMBILLA, Flávio R. Vantagens e desvantagens da centralização de compras no varejo. **Revista Ingepro – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 7, p. 12-22, jul. 2010.

TOFANELLI, Mauro B. D.; FERNANDES, Marilaine S.; CARRIJO, Núbia S.; MARTINS FILHO, Oscar B. Levantamento de perdas em hortaliças frescas na rede varejista de Mineiros. **Horticultura Brasileira**, Brasília, v. 27, n. 1, p.116-120, jan/mar 2009.

VILELA, N. J.; LANA, M. M.; NASCIMENTO, E. F.; MAKISHIMA, N.. Perdas na comercialização de hortaliças em uma rede varejista do Distrito Federal. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 20, n. 3, p.521-541, set/dez, 2003.

WILDER, A. **Mudança no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados.** 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

YIN, R.K., **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.