

## Supermercados Carol: dilema entre poder de compra e competitividade

Junior Lemos de Jesus<sup>1</sup>

Lucas Marchi<sup>2</sup>

Jailson Lana<sup>3</sup>

Raul Beal Partyka<sup>4</sup>

**Resumo:** Este caso para ensino relata como a mudança no poder de compra dos Supermercados Carol, de Santa Catarina, serviu para proporcionar crescimento e gerar competitividade, por meio de uma política de negociação e uma gestão de estoque eficazes. O poder de compra, no primeiro momento, trouxe algumas preocupações. A empresa encontrou barreiras de crescimento que exigiram a abertura de uma filial. As transações de compras continuaram crescendo e a abertura de um depósito central também se tornou uma ferramenta necessária e eficaz para melhorar a gestão de estoques. Espera-se que, após as discussões, os alunos sejam capazes de compreender as estratégias de compra como diferencial competitivo no mercado varejista, o que proporciona crescimento e gera competitividade. Como resultados, o caso de ensino é um instrumento para demonstrar como a implantação de estratégias eficazes de compra torna-se um diferencial competitivo no mercado varejista. Esta implantação, por consequência, reposicionou a empresa frente à concorrência. Por outro lado, a plena administração dos estoques, dos canais de marketing e dos pontos de contato com o consumidor atuam e fortalecem o poder de compra de uma empresa.

**Palavras-chave:** Competitividade; Gestão de Estoques; Poder de Compra.

## The Carol Supermarkets: dilemma between purchasing power and competitiveness

**Abstract:** This teaching case reports how the change in the purchasing power of Carol Supermarkets, in Santa Catarina, was used to provide growth and generate competitiveness, through an effective negotiation policy and inventory management. Purchasing power, at first, raised some concerns. The company encountered growth barriers that required the opening of a branch. Purchasing transactions continued to grow and the opening of a central warehouse also became a necessary and effective tool to improve inventory management. It is expected that, after the discussions, students will be able to understand purchasing strategies as a competitive differential in the retail market, which provides growth and generates competitiveness. As a result, the case is an instrument to demonstrate how the implementation of effective purchasing strategies becomes a competitive differential in the retail market. Consequently, this implantation provides growth in the face of competition. On the other hand, the full management of inventories, marketing channels and points of contact with consumers act and strengthen a company's purchasing power.

**Keywords:** Competitiveness; Inventory Management; Purchasing Power.

---

1 Bacharel em Administração pelo Grupo UNIASSELVI/ASSEVIM. Endereço postal: Av. Getúlio Vargas, 63 - Centro 2, Brusque - SC. E-mail: jrlemos100486@gmail.com.

2 Bacharel em Administração pelo Grupo UNIASSELVI/ASSEVIM.

3 Doutorando em Administração e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Professor do Ensino Superior na UNIVALI.

4 Doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV EAESP. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI com Período Sanduíche na Halmstad University (Suécia). Atualmente é Teaching Assistant na FGV EAESP.

## 1 Introdução<sup>5</sup>

Em 27 de janeiro de 1993, foi inaugurado o primeiro Supermercado Carol, resultado da união de duas famílias. Os proprietários eram: Valdir, Ronaldo, Reginaldo, Celso, Vilmar, Leoberto e Ademir<sup>6</sup>. Na época, Vilmar era associado da Cooperativa Coopervale, que estava prestes a fechar suas portas e vender sua sede, em Guabiruba (SC). Então, Vilmar resolveu procurar Valdir, que trabalhava como gerente de outro supermercado da mesma cidade, para uma possível aquisição do negócio. Os dois tiveram que conquistar os demais irmãos para investir juntamente com eles nessa sociedade.

Em 1995, foi aberta a primeira filial, no bairro Rio Branco, em Brusque (SC), para atender às necessidades do crescimento populacional da região. Naquele mesmo ano, foi adquirido um terreno na cidade de Guabiruba, onde foi construído um novo prédio para atender aos clientes, pois o estabelecimento antigo não estava suportando a demanda e as suas condições físicas estavam muito precárias.

Em novembro de 1999, foi inaugurada a nova loja dos Supermercados Carol, com uma área de 1200m<sup>2</sup>, sendo 800m<sup>2</sup> reservados ao departamento de vendas para melhor atender os clientes da região. No mesmo ano, a empresa passou a integrar a Associação dos Supermercados do Vale do Itajaí (Assuvali), que tinha como visão adquirir mercadorias por preços mais baixos, com a quantidade de compras que a rede conseguia fazer contando com o pedido de cada associado. A associação reunia as mais diversas informações e experiências que os empresários se disponibilizavam a trocar, e foi nessa oportunidade que os Supermercados Carol, com a *expertise* de seus sócios administradores, começaram a dar maiores passos para o sucesso. Em setembro de 2002, a Assuvali trocou seu nome para Rede Top. Nessa mesma época, os gestores dos Carol observaram melhores oportunidades fora da rede. No entanto, havia a ameaça da perda de identidade da marca familiar e o risco, pelas incertezas que o governo oferecia aos empresários, principalmente, no que tange ao regime especial bitributário.

Em janeiro de 2004, foi aberta uma nova loja, no bairro Dom Joaquim, em Brusque. Com a abertura das novas filiais, a oportunidade de crescimento e a expansão, percebeu-se a necessidade de uma central de distribuição que pudesse atender à toda a demanda. Com uma estrutura organizada, moderna e bem equipada, foi criado o centro de distribuição dos Supermercados Carol.

No ano seguinte, em março, os negócios tomaram outro rumo: a empresa abriu dois postos de combustíveis. Além de aumentar a gama de clientes atendidos, o supermercado pôde atuar com o serviço de entrega em domicílio com um diferencial competitivo maior: o combustível seria adquirido por preço de custo. Na mesma época, foi aberto o Carol Retire, um sistema de “atacarejo” que abrange ações de atacado e varejo no mesmo estabelecimento. Esse sistema consiste em vender mercadorias com preços competitivos a supermercados, bares, restaurantes, mercearias, padarias e, até mesmo, ao consumidor final.

No dia 03 de setembro de 2009, foi inaugurado mais um Supermercado Carol, para atender à comunidade do bairro São Pedro, também em Brusque, uma vez que a loja do Rio Branco estava pequena,

---

5 Uma primeira versão deste caso de ensino foi apresentada no Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo (CLAV) em 2020 na FGV EAESP.

6 Nomes fictícios para preservar a identidade.

tendo em vista as necessidades daquele bairro. Da mesma forma, no dia 16 de dezembro de 2011, outra loja foi aberta, no bairro Guarani, para satisfazer aquela comunidade e ampliar o atendimento aos clientes do bairro Rio Branco.

Em 13 de junho de 2013, foi inaugurada nova loja, no bairro Águas Claras. Posteriormente, a empresa abriu uma filial no bairro Claraíba, em Nova Trento, no dia 18 de dezembro de 2014, para expandir e atender novos clientes e amigos. No ano seguinte, no dia 02 de dezembro, surgiu a oportunidade de abrir outra filial, em Blumenau, no bairro Progresso, visando a atender clientes com a maior estrutura física encontrada entre todos os supermercados da rede. Com a crescente expansão, houve a necessidade de construir uma central de panificação, inaugurada em 13 de junho de 2016, para oferecer produtos com maior qualidade aos clientes dos supermercados.

Atualmente, a rede Carol conta com aproximadamente 380 funcionários, distribuídos em sete lojas de supermercados, dois postos de combustível, um centro de distribuição com “atacarejo” e uma central de panificação.

## 2 Necessidade de mudança

Quando foi fundada, em 1993, a empresa contava com poucos funcionários. Além dos sete sócios, possuía apenas dois colaboradores. Porém, desde o início, o foco dos administradores era entregar produtos alimentícios de uma forma direta e ampliar o conhecimento sobre a necessidade do consumidor local. Cada sócio era responsável por um setor do mercado. Valdir, o sócio majoritário, sempre exerceu a função de gerente de compras. Inicialmente, todo o estoque da loja encontrava-se nas prateleiras do supermercado, não havia um estabelecimento próprio para o armazenamento das mercadorias e, tampouco, alguma reserva de segurança para suprir determinada demanda, caso houvesse falta de algum produto.

Amparada pela estratégia de fazer o simples, porém com excelência, a equipe da rede varejista Carol conquistou a confiança de muitos fornecedores, conseguindo prazos prolongados para pagamentos e, conseqüentemente, efetivar compras em maiores quantidades, conquistando um estoque relativamente maior. Toda negociação bem-sucedida resultava na ampliação do seu *market share* e, assim, estendia o capital para investimentos na loja, sendo a principal estratégia nos primeiros anos do supermercado: acumular capital de giro. Conforme isso acontecia, as oportunidades que apareciam eram aproveitadas, como a compra de veículos propícios à entrega de produtos (carros utilitários, caminhão), os investimentos com infraestrutura da loja e a aquisição de produtos variados. Porém, uma das mais importantes oportunidades que a empresa aproveitou foi a participação em feiras, com a presença da marca em *stands* patrocinados pelos grandes fornecedores da região, como Nestlé, Quaker, Unilever, Johnson e Johnson. Nesses eventos, era possível expandir o *network* e trocar experiências varejistas.

A administração da empresa soube desfrutar desse benefício, tanto que, após afiliar-se à Assuvali, juntamente com supermercados das cidades catarinenses de Massaranduba, Gaspar, Blumenau, Guabiruba e Brusque, ampliou o número de associados e o seu poder de compra. As principais vantagens de participar da associação foram: poder de barganha, estoque baixo, mídia compartilhada, capacitação dos colaboradores, assessoria jurídica e contábil, automação das lojas com custo reduzido, acesso a novos fornecedores,

troca de informações entre os associados, força diante dos grandes supermercados da região. Por outro lado, a rede apresentou algumas desvantagens, como: inadimplência, perda da identidade, instabilidade governamental, barreiras de crescimento e falha na logística.

A associação à então Rede Top alavancou o crescimento da varejista, com a aquisição de um maior *mix* de produtos. A entrega de melhores serviços ao consumidor possibilitou aos Supermercados Carol a conquista de novas parcelas do mercado. Assim, tornou-se viável a inauguração de uma filial no bairro Rio Branco, em Brusque, com uma melhor prospecção de mercado, entretanto, as desvantagens estavam colocando em questão a sua permanência na referida Rede.

### 3 A ideia e o processo da mudança

A empresa permaneceu por aproximadamente oito anos associada à Rede Top, na qual foi possível absorver muitas vantagens. Porém, com o passar dos anos, mudaram as formas de gerir, de comprar e de se manter competitiva no mercado e a associação já não estava mais representando grandes avanços à empresa, que, nesse ponto, já possuía uma administração muito mais eficiente do que a apresentada nos primeiros anos de atuação do supermercado.

A permanência na Rede Top também exigia alguns custos, entre eles, o pagamento da mensalidade para fins administrativos. Além disso, o investimento não retornava de maneira eficiente para a empresa. E houve mais: a Rede formulou, como estratégia, a padronização de publicidade e faixa dos associados, o que conflitou com o posicionamento da empresa, que já possuía um nome formado na mente do consumidor.

Enquanto associada, seu gerente de compras buscou alguns fornecedores e distribuidores, como Quacker, Parati, Melita e Bauducco, com a finalidade de encontrar uma forma alternativa de adquirir produtos por um custo baixo e que não apresentasse barreiras à evolução da empresa. A equipe Carol já estava presente no mercado e possuía um histórico positivo de compras, sendo assim, passou a negociar – por conta própria – lotes de produtos que exerciam elevado giro no supermercado, em geral, itens que compõem a cesta básica do brasileiro, como arroz, feijão, açúcar, café e sal.

As primeiras experiências foram extremamente positivas; os produtos chegaram no prazo combinado e foram entregues. A empresa não precisou deslocar um veículo para o transporte dos produtos, diminuindo custos com combustível e depreciação do veículo. Além disso, houve a possibilidade de direcionar sua mão de obra para atender às necessidades das lojas nos pontos de contato com o cliente. Outro ponto positivo foi a iniciativa dos fornecedores de demonstrar interesse por suprir as necessidades do supermercado, oferecendo novos produtos a melhores preços, formas e prazos de pagamento, pois notaram o comprometimento da empresa com suas obrigações legais e financeiras. Tais vantagens incentivaram a empresa a buscar novos distribuidores e fornecedores, ampliando o seu poder de compra e introduzindo a questão sobre a viabilidade da permanência na rede.

Com o passar dos meses, a empresa aumentou a quantidade de compras realizadas por seus próprios colaboradores sem o intermédio de nenhuma rede, o que aumentou sua confiança e credibilidade perante o mercado. Outro ponto importante de negociar diretamente foi a diminuição da burocracia: cada comprador

passou a resolver problemas de forma direta junto a seus fornecedores, com um relacionamento baseado na confiança e na palavra, sem precisar passar por terceiros. Assim, foi possível aproximar mais a indústria da empresa. O número de fornecedores que entravam em contato com os Supermercados Carol aumentou, ao passo que ficou inviável a permanência da empresa na Rede Top.

Assim, diante dos desafios impostos pela associação e por causa das barreiras impostas aos avanços da empresa, os Supermercados Carol optaram por se desmembrar da Rede Top, contando com a *expertise* e a excelente visão de mercado dos proprietários. Portanto, em 2004, houve o desligamento oficial e todas as compras passaram a ser feitas de maneira independente.

A empresa estava livre de contratos e poderia crescer da sua própria maneira, com todos os fornecedores que almejava, tornando necessária a participação em diversas feiras do segmento varejista, em busca de novos processos, estratégias de mercado, tecnologia e fornecedores. A participação em eventos do setor, aliás, supriu suas necessidades de expansão e possibilitou a proximidade com grandes indústrias. No entanto, o afastamento da rede de associados exigiu um poder de compra muito maior do que a empresa estava acostumada a trabalhar, pois, para conquistar preços expressivos diante da concorrência, alguns fornecedores exigiam lotes mínimos e *mix* de produtos gigantesco para o patrimônio e espaço físico da empresa, que naquele momento, além da matriz no centro de Guabiruba, possuía sua única filial, no bairro Rio Branco, em Brusque.

A empresa passou, então, a comprar as quantidades exigidas pelas grandes indústrias, porém, não possuía espaço físico para armazenar a mercadoria adquirida. Tanto as prateleiras, quanto o seu depósito estavam sobrecarregados e seria necessário encontrar uma maneira de vender os produtos estocados no prazo correto, por causa do prazo de validade. Diante do novo desafio, a empresa começou a ofertar seus produtos a pequenos mercados, padarias e mercearias da região, pelo preço de custo. Com a intenção de alcançar novos consumidores e ampliar o giro de estoque, diminuindo as perdas de compra, no mesmo ano (2004), foi inaugurada uma nova filial, no bairro Dom Joaquim.

Mesmo com essa iniciativa, a infraestrutura da empresa já não suportava o crescimento, comprometendo a logística, o armazenamento e a distribuição dos produtos, fazendo-se necessária a construção de um depósito central mais amplo, moderno e equipado com a infraestrutura voltada também a atender aos pequenos varejos da região. Para tanto, foi adquirido um terreno na região central da cidade de Guabiruba, situado próximo à loja matriz, para construção de uma central de distribuição, permitindo maior agilidade aos processos logísticos.

O novo depósito contava com 3000m<sup>2</sup> de área construída e estava direcionado à recepção, ao armazenamento e à distribuição de todos os produtos adquiridos. Os processos logísticos eram realizados de forma eficaz e as mercadorias, separadas por data de chegada, com a utilização do sistema FIFO (*First in, First out*): o primeiro que entra é o primeiro que sai. Além disso, foi adotado o sistema FEFO (*First expired, first out*), no qual a prioridade é a data de validade: o primeiro a expirar é o primeiro a sair. Nesse sistema, o responsável pelo armazenamento coloca a margem de 20 dias entre a data máxima que o produto deve ser exposto nas prateleiras e a sua data de validade. Os produtos também são separados por gênero (alimentícios, bebidas, perfumaria,) todos em ordem alfabética, por exemplo, as bebidas: água, água aguardente, cervejas, sucos. O sistema de separação dos pedidos, tanto para as filiais, quanto para clientes,

funciona de maneira simples e organizada com esse *layout*, pois o pedido é impresso seguindo os mesmos parâmetros, evitando que o separador responsável percorra a mesma área novamente, diminuindo, com isso, retrabalhos. Neste ponto, foi possível controlar e desenvolver toda a movimentação de mercadorias do supermercado e iniciou-se um diálogo eficaz entre o estoque e os pontos de venda do varejo. Essa infraestrutura possibilitou o concílio de estratégias de preços diferenciados dos produtos prestes a vencer, pois tudo ficou acessível aos administradores da empresa, através de *software* de gestão e do pleno controle das ações realizadas no ambiente de trabalho.

Com a implantação dos *softwares*, a rede varejista Carol, passou a realizar as compras eletronicamente, o que possibilitou que todos os pedidos fossem feitos por intermédio de e-mails e site dos fabricantes, ou pelos vendedores, que atendem pessoalmente ao supermercado e registram quantidades e produtos que o estabelecimento solicita. A única exceção a este método é a compra de carnes, que ocorre pelo uso de telefone, em que o comprador da empresa faz o pedido diariamente e o fornecedor o atende no dia seguinte, oferecendo segurança quanto ao prazo de entrega e à qualidade do produto.

Outro aspecto vital para a consolidação da empresa no mercado foi a criação do cartão fidelidade, em que cada cliente que faz o cadastro com suas informações, como endereço e renda salarial, pode fazer compras a prazo; a cada compra, ganha pontos para trocar por brindes variados, conforme a pontuação. Para a empresa, esse cadastro permitiu conhecer ainda mais o seu consumidor, quais os produtos mais comprados, com que frequência ocorrem suas compras, se tem filhos ou não, entre outras informações. Devido ao crediário, que possibilita aos consumidores o pagamento dos produtos em até 30 dias, a empresa busca ampliar os prazos de pagamento e, assim, assegurar um maior capital de giro. Entretanto, nem sempre a carência no pagamento é permitida pelos fornecedores, cabendo à rede varejista investir seu capital na aquisição de produtos. Diante dessa realidade, grupos sociais da internet passaram a ser úteis. Nessas redes, os supermercados trocam informações sobre vendedores e fabricantes, sabendo qual o preço mínimo para adquirir os produtos, ou, então, qual o maior prazo de pagamento. Assim, a empresa garante competitividade no momento da compra dessas mercadorias.

Para evitar desperdício, a rede Carol utiliza outras duas estratégias. Uma consiste em ofertar, em prateleiras personalizadas, produtos com prazo de validade a vencer, por preço inferior ao praticado pela concorrência. O intuito dessa ação é reduzir o prejuízo causado pelo descarte dos produtos vencidos, obtidos em elevadas quantidades para garantir preços competitivos. A outra, diz respeito ao uso de tabloides, que ofertam promoções toda semana; os produtos com maior quantidade no estoque são expostos, sendo assim, quando sofrem baixas de preço, ampliam as vendas nas lojas e evitam prejuízos financeiros.

A partir dessa prática, a empresa aproveitou as oportunidades que surgiram no mercado, possibilitando um crescimento norteado pela sua característica familiar, que preza pelos laços de confiança, diminuindo a burocracia entre as relações de compra e venda dos seus produtos e ampliando seu portfólio de clientes, fornecedores e mercadorias.

#### 4 Informações para a tomada de decisão

A saída da Rede Top possibilitou diversas mudanças à empresa descrita neste caso para ensino,



tanto nas questões logísticas, quanto no que se refere ao marketing. Tais alterações foram positivas para a rede de supermercados, uma vez que muitas vantagens apresentadas enquanto integrante da Rede Top continuaram no seu cotidiano mercadológico. A partir da saída da associação, o supermercado passou a representar sua própria “rede”, desempenhando as funções e adquirindo vantagens oriundas das compras em grande escala, como o poder de barganha, a mídia compartilhada e a capacitação dos colaboradores. Além disso, a constituição das seis filiais representou maior giro de produtos e aumento no número de funcionários, mesmo após o desligamento da rede.

O risco que a inadimplência trazia para a empresa, caso algum membro da Rede deixasse de honrar algum compromisso, não existiu mais a partir do seu desligamento oficial, uma vez que, desassociada, a empresa só precisaria manter e honrar seus compromissos legais e financeiros. Outro aspecto importante foi o de manter a identidade organizacional, que, pelo contrário, enquanto associada à Rede Top, seria adaptada a uma padronização de todos os integrantes, com o emprego comum de uniforme, faixa, promoções, atendimento e cores da loja. O nome que já tinha conquistado a mente do consumidor passaria a ser “reinventado”, entretanto, nesse ponto, a saída da Rede representou um conforto para a empresa, que pôde se manter em atividade no mercado com os seus próprios métodos, conhecendo de perto cada consumidor e, assim, satisfazer seus desejos e necessidades de forma eficaz, conservando a característica familiar.

A partir do rompimento, foi possível promover um contato maior da empresa com as grandes indústrias. Tudo começou com visitas a grandes feiras, como as organizadas pela Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina (FASISC), em que foi possível conhecer novos fornecedores e produtos diferenciados, além de adquirir conhecimento sobre aspectos como armazenagem, organização e estratégias mercadológicas. Ao deixar de integrar a associação, seus métodos de compra passaram a ser menos burocráticos, os problemas eram resolvidos diretamente com os fornecedores, sem precisar passar pela responsabilidade de um terceiro, significando maior agilidade na resolução de alguns impasses. O resultado pode ser comprovado pelo número de fornecedores, que, em 2004, representava aproximadamente 50 e, em 2016, passou a ser 70, um aumento de 40%, o que simboliza seu crescimento na busca por novas parcerias.

O novo sistema de compras interno auxiliou o crescimento e a consolidação da empresa perante o mercado varejista do Vale do Itajaí. Esse alcance é representado pela construção do estoque, mais amplo e preparado para ser o centro de distribuição da empresa, o que antes não era representativo. Era pequeno e pouco organizado, não suportava as grandes cargas que o supermercado almejava. Em contrapartida, em 2008, foi inaugurado o novo depósito, com 3000m<sup>2</sup>, controlado por um sistema de informação (tecnológico e humano) eficaz que permitiu à empresa ter uma visão clara dos seus produtos, além de acessar os dados de todas as entradas e saídas. A inovação possibilitou a criação de estratégias de compra e venda de cada produto. O depósito mais amplo e devidamente equipado possibilitou o alcance de um valor de compra 50% maior no ano de 2015, do que o efetivado em 2004, quando a empresa ainda fazia parte da Rede Top e dispunha de uma menor infraestrutura para o estoque, com cerca de 300m<sup>2</sup>. O aumento no valor de compras é representado pelo número de unidades de manutenção em estoque (do inglês, *stock keeping unit* ou SKU's) que a empresa dispõe: em 2004, eram 10000 unidades, expandindo para 15000 unidades, em 2016.

O sistema de logística eficaz emanou muitos benefícios à empresa. Durante a associação à Rede Top, o que, algumas vezes, representava um problema, passou a ser um dos pontos fortes do supermercado.

Enquanto associada, fez-se necessário, por exemplo, deslocar veículos para buscar parte de seus pedidos na matriz, já que, muitas vezes, não chegavam completos à loja, aumentando, desta forma, custos com transportes e a depreciação dos veículos. A partir do desligamento da Rede e a construção da central de distribuição com várias docas, foi possível receber e atender muitos fornecedores ao mesmo tempo. A organização passou a realizar a recepção dos produtos por ordem de gênero e, dentro disto, por ordem alfabética, o que facilitou a separação dos pedidos em cada filial, tornando a entrega rápida e precisa, evitando a falta de produto nas prateleiras dos supermercados.

Os estoques, que antes não representavam um forte diferencial competitivo da empresa, passaram a ser necessidade básica com a instauração das seis filiais, uma vez que, neste contexto, tonou-se necessária a presença de produtos à pronta-entrega, para conferir agilidade à oferta das mercadorias, evitando o custo pela venda perdida.

Esse crescimento pode ser observado com a ampliação do quadro funcional, que, em 2004, era formado por cerca de 100 funcionários e, em 2016, passou a contar com 390 colaboradores. Houve também o aumento do número de *checkouts*, que saltou das 24 unidades, em 2004, para 55, em 2016. Todas as estratégias implantadas pela empresa como forma de manter a competitividade no mercado varejista resultaram no crescimento de 120% do total de vendas de seus estabelecimentos varejistas, quando comparados os números de 2015 e 2004, demonstrando resultados positivos no poder de compra adquirido.

Portanto, após toda a trajetória do caso dos Supermercados Carol, pode-se dizer que foi acertada a decisão da saída da Rede Top? Com uma nova estrutura de atuação, os Supermercados Carol tiveram mais vantagens do que desvantagens com a atuação atacadista? Quais foram as principais dificuldades e como nova modalidade de compras afetou a empresa? E com os canais de distribuição?

## 5 Notas de Ensino

### 5.1 Objetivos educacionais

Este caso para ensino tem como objetivo principal demonstrar como a implantação de estratégias eficazes de compra torna-se um diferencial competitivo no mercado varejista, proporcionando o crescimento perante a concorrência, e como a plena administração dos estoques, dos canais de marketing e dos pontos de contato com o consumidor atuam e fortalecem o poder de compra de uma empresa.

### 5.2 Utilização recomendada

Para a elaboração do caso, foram utilizadas pesquisas em áreas de ensino, tais como canais de distribuição, gestão de estoques, logística e gerenciamento de cadeias de abastecimento, administração de empresas e marketing de varejo. A pesquisa foi voltada para a área de administração, com foco em marketing e logística. Portanto, recomenda-se a utilização em cursos de graduação, especialmente em disciplinas relacionadas à gestão de estoques, logística, ao gerenciamento de cadeias de abastecimento e marketing de varejo. O presente caso também pode ser utilizado em cursos de pós-graduação, em disciplinas relacionadas à gestão e competitividade.



### 5.3 Fontes de dados

Foram utilizadas fontes documentais, observações e entrevistas. Por meio da pesquisa qualitativa, buscou-se uma compreensão particular do que está sendo estudado, dos fenômenos, sempre com foco centralizado no específico, com esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações.

Obteve-se tanto descrições qualitativas, quanto quantitativas do caso, através da coleta de dados, na forma de entrevistas, observação dos participantes e análise de conteúdo. Todas as fontes públicas utilizadas foram devidamente referenciadas. O nome da empresa é real, entretanto os nomes dos personagens foram disfarçados para preservar a identidade.

### 5.4 Aplicação do caso

Como apoio ao professor para aplicação do caso em sala de aula, é indicado um roteiro para plano de aula. Para que o sucesso da metodologia de caso para ensino seja atingido, é importante garantir que os estudantes leiam com atenção o caso antes das discussões. Pode-se reservar um tempo de 20 a 30 minutos, no início do encontro, para que os alunos façam a leitura em sala.

**Quadro 1:** Plano de aula sugerido

TEMPO ESTIMADO	ATIVIDADE	CONCEITOS MOBILIZADOS
0-10 min	Apresentação geral do caso, detalhando seus objetivos	Objetivos educacionais
60-90min	Sugestão 1: Formação de grupos de até quatro pessoas. Distribuição das questões para resolução, com base na teoria proposta. Sugestão 2: Dividir a classe em 5 grupos, cada um ficando responsável por uma das questões sugeridas. Em posse, cada grupo é responsável por investigar a teoria aplicada na questão, para fazer a relação da prática executada com a teoria publicada.	Poder de compra Gestão de Estoques Competitividade
20-30min	Discussão sobre a problemática, contexto e resoluções esperados com o objetivo proposto pelo caso.	Contexto
15-20min	Fechamento do encontro com as devidas tomadas de decisão, a partir do estudo, e mudanças alternativas propostas pela classe.	Planejamento a curto, médio e longo prazo

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.5 Questões sugeridas para discussão

#### Questão 1

De acordo com Centenaro e Laimer (2017) e Rocha et al. (2018), PMEs configuradas em redes de cooperação tendem a obter melhores resultados e serem mais competitivas. Por outro lado, são múltiplos os mecanismos de coordenação, inicialmente aparentemente simples, a proposta de associação é complexa,

sendo muito que controlar volumes de mercadorias. É preciso conciliar interesses e tomar decisões que causam impacto em todos os membros. Os Supermercado Carol saíram de uma formação de rede cooperação (associação), para criar a própria gestão da rede. Diante do exposto, quais foram os principais êxitos dos Supermercados Carol com a nova configuração?

### Questão 2

Para Kotler e Armstrong (1999), o varejo engloba toda a comercialização de produtos ou serviços ao consumidor final, visando à utilização pessoal e não aos fins corporativos. Nota-se que os Supermercados Carol se caracterizam evidentemente nessa definição, porém, desde 2004, a empresa passou por transformações, que culminaram na modificação de suas estruturas mercadológicas: o ramo de atuação passou de varejista à atacadista. Segundo esta afirmativa, quais as vantagens competitivas que nortearam a adaptação mercadológica relatada?

### Questão 3

Para a obtenção de resultados positivos é preciso um controle, que garanta a acurácia do estoque. Trabalha-se com o menor custo possível, sem que ocorra a falta de materiais. A correta gestão pode ser usada como estratégia, porque se torna uma vantagem competitiva, em relação aos concorrentes, já que proporciona um nível de disponibilidade em matéria de produtos, melhorando os serviços prestados ao cliente. Diante do exposto, como a decisão de comprar em grandes quantidades afetou a empresa? E quais foram as soluções para os impasses encontrados?

### Questão 4

A disposição para produtos perecíveis deve seguir uma ordem muito bem elaborada, procurando evitar a sua obsolescência. De acordo com Pozo (2010), o método mais utilizado para saída e sequenciamento desses produtos é o PVPS (primeiro a vencer primeiro a sair, do inglês *FEFO*, *First Expire First Out*), muito aplicado em supermercados. Esta técnica consiste em ofertar e dispor ao consumidor, os produtos que atingirão o prazo de validade primeiramente, evitando sua perda e o consequente desperdício. A organização precisa ser muito bem elaborada para evitar prejuízos à empresa, além de ser rigorosamente controlada. Como ocorre essa organização nos Supermercados Carol?

### Questão 5

Conforme Novaes (2007), para atender eficientemente à diversidade de consumidores, e segmentos variados que proliferam no mercado, uma mesma empresa pode utilizar dois ou mais canais de distribuição. O sistema de canal múltiplo consiste nessa atividade. Kotler (2005) também afirma que, entre os principais benefícios em utilizar vários canais, pode-se citar o aumento da cobertura de mercado, a redução de custos de um canal – quando trocado por outro, que lhe traga menos custos – e a customização da venda, para

que se ajuste com as exigências dos consumidores. A partir da análise dos autores, quais são os principais canais que os Supermercados Carol utilizam?

## 5.6 Padrão de respostas para as questões sugeridas

### Resposta para a questão 1

Os Supermercados Carol saíram de uma gestão problemática, especialmente ao passo que se tornavam maiores e com maior peso dentro da rede. A empresa, ao deixar a associação com a Rede Top passou a obter benefícios como o da maior possibilidade de tomada de decisão com seus interesses e aspirações além de maior independência na gestão administrativa geral. A tomada de decisões individual possibilitou implantar inovação e esta possibilitou a criação de estratégias de compra e venda.

O depósito dos Supermercados Carol aumentou e resultou em um alcance de um valor de compra 50% maior no ano de 2015, do que o efetivado em 2004, quando a empresa ainda fazia parte da Rede Top. De 10.000 unidades passou para 15.000 unidades. Muito relevante também, a logística, um problema antigo durante a participação na Rede Top, passou a ser um dos pontos fortes do supermercado. Com o desligamento da Rede e a construção da central de distribuição com várias docas, maior número de fornecedores foram atendidos ao mesmo tempo. Também foi possível gerir melhor todo o empreendimento, evitando a falta de produto nas prateleiras dos supermercados.

### Resposta para a questão 2

O varejo supermercadista, para Braga Júnior, Merlo e Nagano (2009) é um sistema de autosserviço, que disponibilizam uma variedade que vai de 4.000 a 14.000 produtos, compostos por itens alimentícios e não alimentícios com pelo menos dois check-outs e área útil que varia de 300 m<sup>2</sup> e 5.000 m<sup>2</sup>, com seções como mercearia, açougue, produtos de limpeza, entre outros, o atacado supermercadista, já o atacado, de acordo com Hsien, Cònsoli e Giuliani (2011) é a empresa que compra produtos ou serviços do fabricante com a finalidade de revendê-los aos varejistas, fazendo vendas de bens para revenda ou uso industriais.

O setor supermercadista setor passa por intensas transformações ao longo dos anos. De acordo com Braga Junior et al. (2020) os motivos são: a influência administrativa de aquisições e fusões; as alterações no cenário empresarial, que é altamente competitivo, assim como o atacado, vem evoluindo tanto nos conceitos quanto nas funções (HSIEN, CÔNSOLI & GIULIANI, 2011).

Essas mudanças são caracterizadas também pelas reduções dos desperdícios e focado no ganho em escalas, os Supermercados Carol adaptou-se ao modelo atacadista, pela necessidade em distribuir seus produtos em grande escala (ofertados por um preço menor do que o presente no mercado varejista), para diminuir o prejuízo de produtos com datas vencidas em estoque. Ao adquirir o modelo atacadista, a empresa garantiu economia de escala e proporcionou vantagens ao sistema de varejo (oferecendo conveniência, economia monetária, redução da estrutura física e de deslocamentos), representando também benefícios às suas próprias instituições varejistas.

### Resposta para a questão 3

De acordo com Paoleschi (2009), estoque é qualquer bem físico em qualquer quantidade que seja conservado por um determinado período. A razão para a existência de estoque é a sustentabilidade que as atividades industriais, comerciais e de serviços necessitam para o atendimento ao cliente. De acordo com Cardoso, Quirós, Souza & Ribeiro, (2020), a gestão de estoque consiste em compreender a realidade do negócio e tomar decisões que equilibrem a demanda atual com as necessidades futuras enquanto mantém os custos gerais e operacionais em um nível mínimo. Baños-Caballero (2014) inclusive sugerem que existe um nível ótimo de investimento em estoque e crédito que equilibra os custos e benefícios e maximiza o desempenho da empresa.

A empresa passou a comprar em grandes quantidades, porém não possuía espaço físico suficiente. Tanto as prateleiras, quanto o seu depósito estavam sobrecarregados. A maneira encontrada para solucionar os impasses foi ofertar seus produtos a pequenos mercados, padarias e mercearias da região, pelo preço de custo. A inauguração de uma filial, no bairro Dom Joaquim, também contribuiu para alcançar novos clientes e ampliar o seu giro de estoque. No entanto, mesmo com a nova filial, não houve o giro necessário, sendo ideal a construção de um depósito central mais amplo, moderno e equipado, com a infraestrutura voltada a atender os pequenos varejos da região. O novo depósito contava com 3000m<sup>2</sup> de área construída, e estava direcionado à recepção, ao armazenamento e à distribuição de todos os produtos adquiridos.

### Resposta para a questão 4

Com a construção do novo depósito, a empresa pode contar com infraestrutura voltada à recepção, ao armazenamento e à distribuição de todos os produtos adquiridos. Nesse sentido, de acordo com Sousa et al. (2016) é fundamental também gerir os recursos ociosos em atendimento à boa e eficaz gestão. Pierskalla e Roach (1975) em seus estudos seminiais, apresentaram a metodologia FIFO para a gestão de estoque. Sousa et.al. (2017) inclusive, menciona que se avaliam estoques pelos métodos de i) Custo Médio, ii) Primeiro a entrar primeiro a sair - FIFO e iii) Último a entrar primeiro a sair - UEPS (Slack et al., 2010).

Os processos logísticos eram realizados de forma eficaz, as mercadorias, separadas por data de chegada, com a utilização do sistema FIFO (*First in, First out*): o primeiro que entra é o primeiro que sai. Além disso, foi adotado o sistema FEFO (*First expired, first out*), no qual a prioridade passou a ser a data de validade: o primeiro a expirar é o primeiro a sair. Neste sistema, o responsável pelo armazenamento coloca a margem de 20 dias entre a data máxima que o produto deve ser exposto nas prateleiras e a sua data de validade. Os produtos também são separados por gênero (alimentícios, bebidas, perfumaria,) todos em ordem alfabética. O sistema de separação dos pedidos, tanto para as filiais, quanto para clientes, funciona de maneira simples e organizada com esse *layout*, pois o pedido é impresso seguindo os mesmos parâmetros, evitando que o separador responsável percorra a mesma área novamente, diminuindo, desta forma, retrabalhos.

A empresa também utiliza o uso de tabloides que ofertam promoções toda semana; os produtos com maior quantidade no estoque são expostos, sendo assim, quando sofrem baixas de preço, ampliam as vendas nas lojas e evitam prejuízos financeiros. Outra estratégia para diminuir os prejuízos financeiros

causados pelo descarte de produtos vencidos é a utilização de prateleiras personalizadas com identificação, sendo ofertados produtos prestes a vencer, por preços inferiores ao praticado no comércio.

### Resposta para a questão 5

Os canais de distribuição são entendidos como todas as movimentações de um produto, desde sua produção, passando pela transferência de posse entre os vários níveis, incluindo a transformação e distribuição (SILVA et al., 2016), no mesmo sentido Shankar et al. (2011) conceitualizam o canal de distribuição como o meio pelo qual a empresa e o cliente interagem. Para Kang et al. (2018), o canal de distribuição caracteriza-se por criar valor para uma empresa por meio do desenvolvimento de mercados e concretização de transações. A escolha do canal de distribuição é estratégica, e é uma atividade que requer muito planejamento por parte dos gestores, já que envolve métodos de distribuição e entrega do produto até o formato da loja; e a relação de transferência de posse entre empresas, agentes e pessoas (ROSENBLOOM, 2002)

A empresa utiliza o canal de varejo tradicional e com a abertura de várias filiais, que atendem a diversos municípios da região do Vale do Itajaí, foi possível aumentar sua área de influência. A partir de 2004, quando se desligou da Rede Top, começou a praticar o atacado, ou seja, vendia para padarias, pequenos mercados e mercearias da região o que estava excedendo no estoque, devido às grandes negociações para conseguir produtos com preços reduzidos. Com o novo depósito, o que antes era apenas um escape tornou-se uma estratégia de crescimento e obtenção de lucros, aumentando seu *market share*.

### Referências

- BAÑOS-CABALLERO, S.; GARCÍA-TERUEL, P. J.; MARTÍNEZ-SOLANO, P. Working capital management, corporate performance, and financial constraints. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 332–338, 2014.
- BRAGA JUNIOR, S. S.; JUNQUEIRA, K. T. S. D.; SILVA, D.; OLIVEIRA, S. C. Análise sobre a disposição para implementação da logística reversa no varejo supermercadista. **International Journal of Innovation**, v. 8, n. 2, p. 204-222, 2020.
- CARDOSO, G.; QUIRÓS, D. C.; SOUZA, G. S.; RIBEIRO, K. C. S. Gestão de Estoque e Desempenho de Empresas Brasileiras Listadas na B3. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 14, n. 1, p. 118-133, 2020.
- CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017
- HSIEN, H. W.; CÔNSOLI, M. A.; GIULIANI, A. C. Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: a escolha entre o atacado e o atacarejo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 1, p. 91-104, 2011.
- KANG, J.; BRASHEAR-ALEJANDRO, T.; ASARE, A. K.; CHEN, S. The effects of value appropriation strategies in channels on intangible firm value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 2, p. 208-219, 2018.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª ed., São Paulo: Pearson, 2005.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 10ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e gestão de estoques**, 1ª ed., São Paulo: Érica, 2009.
- PIERSKALLA W. P.; ROACH C. D. Optimal issuing policies for perishable inventory. **Management Science**, v. 18, n. 11, p. 603–614, 1975.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**, 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- ROCHA, A.P.; OLIVEIRA, W. J. C.; BRITO, R. P.; FERREIRA, M. S. Potencialidades E Desafios Do Relacionamento Com Fornecedores Numa Rede Associativista De Supermercados. In: 11º Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV), 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: 2018. p. 1-12. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/view/6945/1921>. Acesso em: 17 de nov. de 2020.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SHANKAR, V.; JEFFREY INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY D, E.; RIZLEY, R. Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. S29-S42, 2011.
- SILVA, V. L. S.; SOUZA, R. C.; SILVA, A. A. P.; SAES, M. S. M. Strategy management of multichannel distribution: a study in the Brazilian food industry. **Production Journal**, São Paulo, v.26, n.1, p. 115-128, 2016.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations Management**. Sixth Ed., Prentice Hall, 2010.
- SOUSA, D. C. F.; CLAUDINO, C. N. Q.; MELO, F. J. C. Aplicação da gestão da qualidade para melhoria da eficiência produtiva e de longo prazo em uma indústria de reciclagem. **Exacta**, v. 14, n. 4, p. 661-676, 2016.
- SOUSA, D. C. F.; CLAUDINO, C. N. Q.; AQUINO, J. T.; MELO, F. J. C. Utilização de Ferramentas Gerenciais para o Controle de Estoques: Um Estudo de Caso de uma Empresa do Setor Alimentício. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 2, p. 546-563, 2017.

Submetido em: 21.08.2020

Aceito em: 26.11.2020