

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

AFRÂNIO FERREIRA DE MIRANDA NETO

**SUPRIMENTO FÍSICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
INFORMÁTICA**

**Natal – RN
2009**

AFRÂNIO FERREIRA DE MIRANDA NETO

**SUPRIMENTO FÍSICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
INFORMÁTICA**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof^ª. Fabrícia Abrantes F. da Rocha, MsC.

**Natal - RN
2009**

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**SUPRIMENTO FÍSICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
INFORMÁTICA**

AFRÂNIO FERREIRA DE MIRANDA NETO

**Monografia apresentada e aprovada em ____ de _____ de _____, pela Banca de
qualificação composta pelos seguintes membros:**

**Fabírcia Abrantes Figueiredo da Rocha M. Sc.
Orientadora**

**Marcos Antônio Fontoura de Albuquerque M. Sc.
Membro Examinador**

**Carlos Antônio de Lima Moreira M. Sc.
Membro Examinador**

Natal, ____ de _____ de _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais Afrânio e Silvana Miranda, que durante toda a minha vida estiveram ao meu lado me dando amor e carinho, e mostrando sempre o melhor caminho.

“Nas grandes batalhas da vida,
o primeiro passo para a vitória
é o desejo de vencer”.

(Mahatma Gandhi)

AGRADECIMENTOS

À Deus por estar sempre me protegendo.

Aos meus pais Afrânio e Silvana Miranda, que estiveram sempre do meu lado mostrando o caminho correto, fazendo com que me transformasse na pessoa que sou hoje.

À minha irmã Silvia Helena, que apesar das brigas, esteve sempre ao meu lado quando precisei.

A toda a minha família, que esteve sempre alegre e unida, especialmente a minha prima Raissa que me ajudou nos momentos em que precisei.

A minha professora e orientadora Fabrícia Rocha, que teve a paciência e perspicácia para concluirmos este trabalho com êxito.

Ao meu Diretor e padrinho Paulo Miranda pela paciência e por toda a ajuda necessária para o meu desenvolvimento profissional e deste projeto.

Aos amigos e colegas de curso, que estiveram sempre unidos, gerando um clima cada dia mais agradável, especialmente a Dima e Felipe que foram meus companheiros dentro e fora de sala em todas as horas.

Aos grandes amigos da UFRN, principalmente Anderson Queixinho, Arthur Salgado, Bruno Topow e Ronkalyn, que me apoiaram na mudança de curso e estão ao meu lado até hoje trazendo uma alegria contagiante onde passam.

Ao Setor de Compras da Miranda Computação, que me ajudou na coleta dos dados necessários para o andamento deste trabalho.

A FARN, uma instituição muito séria, que se preocupa com o bem estar de seus alunos, por ter me proporcionado um curso repleto de bons professores, com os quais aprendi muito nesses quatro anos.

Enfim, a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

RESUMO

A Logística é uma área que abrange dois grandes subsistemas: suprimento físico e distribuição física. A realização destas atividades é dotada de complexidade, já que busca atender as necessidades do mercado no tempo oportuno, nas quantidades certas, com custos mínimos. O presente trabalho consiste em propor melhorias no sistema de suprimento físico na Miranda Computação, uma loja de informática com 22 anos de atuação no mercado, visando conquistar a eficácia no seu sistema de compras. O Setor de Compras da Miranda vem se tornando cada dia mais eficiente, porém, para se conquistar a eficácia, melhorias se fazem necessárias, tendo sido o foco desta pesquisa, que permitiu identificar a necessidade de estipular metas para os compradores para que se tenha um modo de analisar o desempenho de cada comprador baseado em critérios, prover capacitação focada na parte tributária, tornar as linhas de produtos mais fáceis de serem repassadas para outros compradores, prover relacionamento entre o setor de compras e o de vendas e proporcionar treinamentos constantes das linhas de produtos aos vendedores. Apesar da Miranda ser uma empresa conceituada no mercado onde está inserida, o estudo em questão permitiu a identificação de pontos que podem ser melhorados ou inseridos na empresa para que esta se torne cada dia mais eficaz. Essas informações são oportunas, pois o segmento de tecnologia está cada dia mais competitivo e os clientes cada dia mais exigentes, sendo necessário estar atento as novas oportunidades de gestão dos processos internos, para que esse fator torne-se uma vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chave: Suprimento Físico. Eficácia. Compras. Indicadores de Desempenho. Relacionamento. Competitividade.

ABSTRACT

Logistics is an area that comprehends two big subsystems: physical supply and physical distribution. The doing of these activities requires a kind of complexity, once it looks for to attend the necessities at a nick of time, with enough quantities and with low costs. The present study consists on propose improvements at the physical supply system to Miranda Computação, an informatics company that has been acting for 22 years on the market, and aims to obtain effectiveness on its buying system. The Miranda's buying department has been coming each day more efficient, however, to achieve effectiveness, improvements are necessary, which is the focus of this research, what allowed to identify the necessity to stipulate aims for the buyers, due to keep a way to analyze the performance of each buyer based on some criterions, provide capacitating focused on tax area, take the easiest line of products so it can be retraced to other buyers, provide a working relationship between the buying department and sale department and offer constant trainings about the line of products to the sellers. Instead of Miranda being a reputable company on the market that it is inserted on, the present study allowed to identify points that can be improved or inserted on the company so it could be each day more effective. These information are timely, because the segment of technology has been each day more competitive and the costumers are becoming more exigent, so it's necessary to be aware about new opportunities of internal process management, due to this factor turns into a competitive advantage for the company.

Key words: Physical supply. Effectiveness. Buys. Performance indicator. Working relationship. Competitive.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre as atividades primárias para atender clientes.....	17
Figura 2: Componentes do ciclo do pedido.....	19
Figura 3: Relações entre as atividades logísticas primárias e de apoio.....	19
Figura 4: Modelo de evolução horizontal de consumo.....	32
Figura 5: Modelo de evolução de consumo sujeito à tendência.....	33
Figura 6: Modelo de evolução sazonal de consumo.....	34
Figura 7: Modelo do sistema duas gavetas.....	37
Figura 8: Modelo máximos-mínimos.....	38
Figura 9: Modelo das revisões periódicas.....	39
Figura 10: Sistema de informação do MRP.....	40
Figura 11: Amplitude da compra.....	45
Figura 12: Principais características da parceria de suprimentos.....	59
Figura 13: Giro de Estoque de Produtos.....	66
Figura 14: Resumo das saídas de produtos.....	67
Figura 15: Arquivo de cotação para o fornecedor.....	68
Figura 16: E-mail com cotação em anexo para diversos fornecedores.....	69
Figura 17: Solicitação de faturamento para o fornecedor.....	70
Figura 18: Confirmação do faturamento via e-mail.....	71
Figura 19: Pedido digitado no sistema.....	72
Figura 20: Cadastro do novo produto no sistema.....	73
Figura 21: Entrada de Nota Fiscal.....	74
Figura 22: Estoque mínimo do produto por loja.....	75
Figura 23: Detalhes do Fabricante.....	80
Figura 24: Vendas por loja e variação de um ano para o outro.....	81
Figura 25: Projeção de crescimento em compras e vendas.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 LOGÍSTICA: APRESENTANDO DEFINIÇÕES	14
2.1.1 Objetivos da Logística	15
2.1.2 Atividades primárias e secundárias da Logística	16
2.1.3 Estrutura Organizacional da Logística	25
2.2 ESTOQUE	26
2.2.1 Tipos de estoque	27
2.2.2 Modelo de evolução de consumo	31
2.2.3 Sistema de controle de estoque	35
2.3 SUPRIMENTO FÍSICO	43
2.3.1 Caracterização do subsistema de Compras	44
2.3.1.1 Objetivos de compras	46
2.3.1.2 Estrutura de compras	47
2.3.1.3 Estratégia de compras	48
2.3.1.4 Variáveis de compras	49
2.3.2 Fornecedores	56
2.3.2.1 Classificação de fornecedores	57
2.3.2.2 Relacionamento com fornecedor	58
3 METODOLOGIA	61
3.1 TIPO DE PESQUISA	61
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	62
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	62
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	63
4. RESULTADOS DO TRABALHO	64
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	64
4.1.1 A reposição da mercadoria	65

4.1.2 O recebimento da mercadoria.....	73
4.1.3 A transferência das mercadorias para as lojas.....	75
4.1.4 Relacionamento com fornecedor.....	76
4.1.5 Relação compra e venda.....	77
4.2 PROPOSTAS TÉCNICAS.....	78
4.2.1 Sazonalidade e ruptura dos produtos.....	78
4.2.2 Capacitação da equipe de compras.....	79
4.2.3 Transferência de linhas de produtos.....	79
4.2.4 Indicadores de desempenho.....	80
4.2.5 Integração entre compras e vendas.....	82
5 CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS.....	84

1 INTRODUÇÃO

O Estado do Rio Grande do Norte há vinte anos tinha um mercado de informática praticamente inexistente. Para se conseguir máquinas de qualidade tinha que solicitá-las em outros estados, além do mais, tratava-se de máquinas de grande porte, que apenas as pessoas da classe econômica alta tinham acesso.

No decorrer dos anos este cenário sofreu mudanças significativas: foram surgindo as primeiras empresas especializadas em Informática no estado, que no início vendiam apenas formulários e acessórios, mas com o passar do tempo foram incrementando seu mix de produtos até chegar a alta tecnologia encontrada nas lojas hoje.

Assim, pode-se enfatizar que com o surgimento de várias empresas no ramo, evidenciando-se a inclusão digital, mais pessoas puderam ter acesso aos equipamentos de informática e, como resultado deste aumento da procura, surgiu a concorrência, que a cada ano vem aumentando cada vez mais e se tornando cada vez mais acirrada; para combatê-la, as empresas tem que elaborar planos de ações, com novas idéias, para agregar um diferencial no mercado.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Miranda Computação e Comércio LTDA é uma empresa de informática que trabalha com a venda de produtos de alta tecnologia, desde servidores para grandes empresas até resmas de papel. Com 22 anos de mercado, atualmente conta com 270 funcionários, distribuídos entre suas sete lojas situadas nas cidades de Natal e Mossoró.

Pode-se dizer que a Miranda não tem um público-alvo específico, pois atende todas as classes, fazendo vendas para tanto para o varejo quanto para o canal corporativo. Seus principais concorrentes são os magazines e as outras lojas de informática do Estado. Entretanto, na busca pela consolidação no mercado tem como diferencial um atendimento de qualidade, tecnologia sempre de ponta e qualidade nos serviços de pós venda, atributos esses que fez milhares de clientes

fiéis durante esses 22 anos de mercado, sendo hoje a mais lembrada em todas as pesquisas de opinião realizadas no estado por revistas e jornais.

De uma forma mais específica, o setor de Compras é composto por oito funcionários, além do Diretor Comercial que o gerencia. Assim, desses sete funcionários, cinco são gerentes de produtos, um é responsável pelo cadastramento de produtos e pela reposição das lojas, outro tem a atribuição de dar entrada nas notas e pela verificação do ICMS, e o último responde pelo controle de todas as verbas concedidas pelos fornecedores.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Logística é uma área que abrange dois grandes subsistemas: suprimento físico e distribuição física. O primeiro tem uma finalidade mais interna, sendo responsável por planejar toda a manutenção do estoque e programar e efetivar as compras junto as fontes de fornecimentos; o segundo, por sua vez, destina-se a colocação do produto no mercado consumidor. Logo, a realização destas atividades é dotada de complexidade, já que busca atender as necessidades do mercado no tempo oportuno, nas quantidades certas, com custos mínimos.

A Miranda Computação apresenta um mix significativo e diversificado. Entretanto, para crescer cada vez mais é necessário que ela tenha um sistema de compras integrado ao setor de Vendas, no sentido de prover um dimensionamento mais eficaz do estoque, além de um relacionamento recíproco com os seus fornecedores.

Um sistema de suprimento físico eficiente e bom relacionamento com os seus fornecedores é ponto primordial para a sobrevivência de qualquer empresa no mercado. Assim, considerando a realidade da Miranda Computação evidenciam-se a presença de um sistema de compras sólido, dispondo da colaboração dos fabricantes, que após anos de negociação se tornaram parceiros. Porém, mesmo diante deste cenário, visualizou-se que oportunidades devem ser buscadas continuamente, já que a Logística apresenta-se bastante dinâmica, possibilitando o seguinte questionamento: que mudanças devem ser implementadas no processo de compras, visando conquistar a eficácia?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa consistiu em avaliar o processo de compras e prover mudanças para conquistar maior eficácia na operação de suprimento físico. Para tanto se fez necessário:

- Levantar o fluxo de suprimento físico;
- Levantar a base de fornecedores e condições negociadas;
- Levantar o volume de compras por fornecedor;
- Levantar o histórico de vendas por fornecedor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi importante para a Miranda Computação, pois através deste vai ser possível o setor de Compras alcançar um nível de parceria com fornecedores e uma sincronia com a área de Vendas jamais conseguida, trazendo para a empresa novas oportunidades de negócios e colocando-a em um patamar de negociação muito acima de seus concorrentes.

Com uma concorrência acirrada e um momento de crise mundial, a Miranda diminuiu seu faturamento; para superar esta queda, são necessárias novas idéias para alavancar as vendas. Então, este é o momento certo para a empresa dar este passo junto aos seus fornecedores, reafirmando parcerias e reformulando seu modo de trabalho interno e externo, para no fim atender as expectativas de seus clientes e sair da crise ainda mais forte do que entrou.

No que diz respeito aos custos, esta reformulação do setor vai trazer muito mais benefícios do que os custos atrelados a esta ação.

É importante frisar que o pesquisador trabalha na empresa há três anos, possuindo acesso as informações necessárias para a concepção de um diagnóstico situacional bem detalhado e condizente com a realidade, evidenciando a viabilidade do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta etapa da pesquisa tem a finalidade de apresentar uma revisão da bibliografia acerca da Logística, mais especificamente do subsistema de Compras, uma vez que constitui a temática abordada no estudo. Assim, de início, se terá uma apresentação de definições, objetivos e responsabilidades da área citada e, em seguida, será retratado o processo de compras, as etapas e o relacionamento com o fornecedor, além do estoque, uma vez que repercute diretamente no suprimento físico.

2.1 LOGÍSTICA: APRESENTANDO DEFINIÇÕES

Na sua origem, o conceito de Logística estava ligado às operações militares, que lidava com a obtenção, a manutenção e o transporte de materiais, pessoal e instalações. Porém, essa definição não condiz com a essência da logística empresarial.

De acordo com Ballou (2001, p. 21):

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes, através de planejamento, organização e controle para as atividades de movimentação e armazenagem visando facilitar o fluxo de produtos.

Conforme Conselho de Administração Logística citado por Novaes (2001, p. 36):

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

A tarefa do profissional de Logística é vencer o tempo e a distância na movimentação de bens e serviços de forma eficaz e eficiente, ou seja, a missão é

fornecer mercadorias e serviços a clientes de acordo com suas necessidades e exigências da maneira mais eficiente possível, ao menor custo possível.

Segundo Ballou (2001, p. 21), “A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”.

Portanto, pode-se dizer que a Logística é um conjunto de atividades funcionais, que é repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimento, através do qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados e o valor é agregado de acordo com a concepção dos clientes. Esta apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas pela empresa para que o produto ou serviço chegue até os consumidores.

Conforme Conselho de Administração Logística, destacado por Ballou (2001, p. 22):

Os componentes de um sistema logístico típico são: serviços ao cliente, previsão de vendas, comunicação de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, seleção do local da planta e armazenagem, compras, embalagem, manuseio de mercadorias devolvidas, recuperação e descarte de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem.

A Logística integra as atividades dos canais de suprimento físico e de distribuição física. O Canal de suprimento físico é o caminho entre a fonte de matéria-prima e o ponto de processamento da empresa, enquanto que o canal de distribuição física é o caminho entre o ponto de processamento e os clientes da empresa. Além desses, há o canal logístico reverso, que é responsável pelas devoluções de produtos com defeito, pois todo produto tem uma vida útil, e, por isso, tem que ser levados a seu ponto de origem para conserto ou descarte.

Diante desse enfoque mais geral, questiona-se: como, de fato, podem ser entendidos os objetivos da Logística.

2.1.1 Objetivos da Logística

De acordo com Bertaglia (2003, p. 10), “o objetivo clássico da Logística é possibilitar que os produtos certos, na quantidade certa, estejam nos pontos de venda no momento certo, considerando o menor custo possível”.

Porém, estar em todos os lugares, e ainda, com produtos acessíveis para todos os consumidores, pode significar um custo com logística muito alto, principalmente se o volume de vendas não for significativo. Por isso é necessária uma análise cuidadosa das vantagens e desvantagens de se estar em determinados locais.

De acordo com Dias (1993, p. 17), “Um dos objetivos de um sistema logístico eficiente deve ser a coordenação do movimento de estoques de matéria-prima, para que os níveis de estoque e capital sejam reduzidos ao mínimo”.

O uso eficiente da Logística minimizará as divergências do volume de produção e, desta forma, reduz a possibilidade de problemas com fluxo de caixa.

Segundo Ballou (1993, p. 38):

Logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviços desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isto é conseguido através da administração adequada das atividades chaves da logística.

Em síntese pode-se destacar que o objetivo principal da Logística consiste em prover os itens nos locais oportunos, considerando as necessidades dos clientes, nas quantidades desejadas por ele, mas com custos mínimos. Devido a isso, vem sendo considerada como grande diferencial competitivo, de maneira a viabilizar a permanência da empresa no mercado. Logo, torna-se essencial destacar suas atividades integrantes, as quais viabilizam que este objetivo possa ser alcançado.

2.1.2 Atividades primárias e secundárias da Logística

As atividades da Logística são divididas de acordo com sua importância, tanto no que diz respeito ao cumprimento da atividade logística, como em relação aos custos de cada atividade.

É por meio da gestão adequada das atividades primárias com as atividades secundárias que a Logística Empresarial vai proporcionar ao cliente produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, além de poder obter ganhos significativos com relação aos custos.

De acordo com Ballou (1993, p. 24), “As atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística”.

As atividades primárias são: Transportes, Manutenção de estoques e processamento de pedidos. Estas podem ser visualizadas a partir da figura 1.

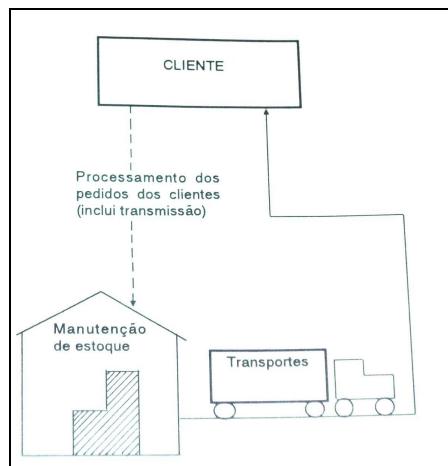


Figura 1: Relação entre as atividades primárias para atender clientes

Fonte: Ballou (1993, p. 25)

a) Transportes: referem-se aos métodos de movimentar os produtos da empresa para os clientes, estes podendo ser via rodoviário, ferroviário, aeroviário e marítimo. No Brasil, o tipo de transporte mais usado para as mercadorias é o rodoviário, mesmo as estradas não sendo as melhores possíveis.

Segundo Ballou (1993, p. 24):

O transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. É essencial, pois nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma.

Conforme Bertaglia (2003, p. 7):

A forma como o material ou o produto será transportado depende das vantagens e desvantagens relacionadas à infra-estrutura de transporte, ao volume a ser transportado, aos canais logísticos existentes, à confiabilidade da entrega a aos custos de movimentação entre outras análises.

Os administradores criam meios e rotas para movimentação de seus produtos, quanto maior o valor do produto, mais atenção este vai ter ao escolher o meio de transporte e o caminho pelo qual ele vai percorrer.

b) Manutenção de estoques: é um fator importante no processo logístico, pois, em média, pode representar um ou dois terços dos custos logísticos dependendo da empresa, e além disso se o estoque não for bem dimensionado pode haver perda de capital, seja pela falta de produto ou pelo excesso de estoque.

De acordo com Ballou (1993, p. 24), “para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda”.

Segundo Bertaglia (2003, p. 7):

A administração dos estoques deve receber atenção especial, uma vez que podem ser armazenados em diferentes etapas do processo, apresentando características diversas, como matéria prima, produto semi-acabado, produto acabado ou produto com valor agregado para cliente e consumidor.

Os estoques estão espalhados ao longo da cadeia logística, desde a matéria-prima até o produto acabado, por isso ele tem que ser bem dimensionado em todas as etapas, para que com isso gere o menos custo possível, sem haver falta de produto.

Para Ballou (2003, p. 25), “a administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo que provê a disponibilidade desejada pelos clientes”.

c) Processamento de pedidos: é o tempo entre a colocação do pedido pelo cliente até a entrega do produto ao mesmo. Esta é uma atividade primária não pelo custo deste processo, mas pela sua importância no que diz respeito ao tempo de entrega do produto ao cliente.

De acordo com Ballou (1993, p. 25), “a importância do processamento de pedidos deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar os bens e serviços aos clientes”.

A figura 2 exibe um fluxo que demonstra os componentes do ciclo de pedido. Qualquer falha que venha a existir no processamento dos pedidos compromete a entrega, elevando o tempo de atendimento das necessidades dos clientes.

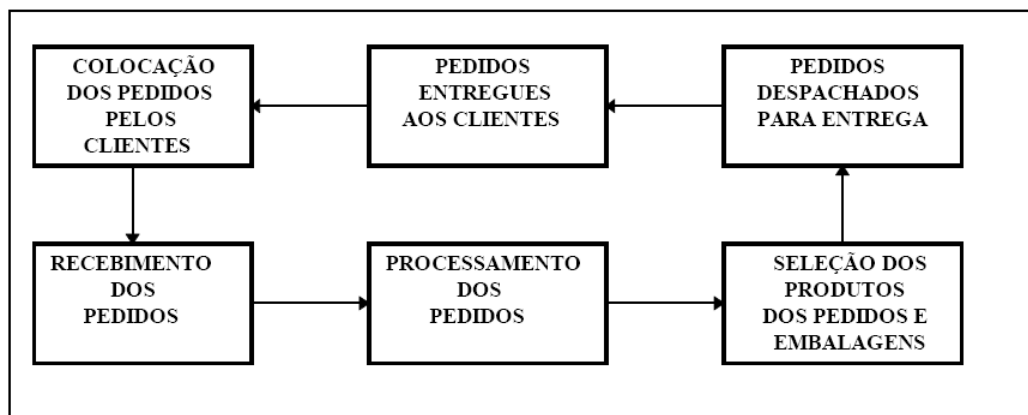


Figura 2: Componentes do ciclo do pedido

Fonte: Nervo Central do Sistema Logístico (2009)

As atividades secundárias são aquelas que dão apoio as atividades primárias na obtenção de melhores níveis de bens e serviços. Essas atividades são: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação. A figura 3 as ilustra.

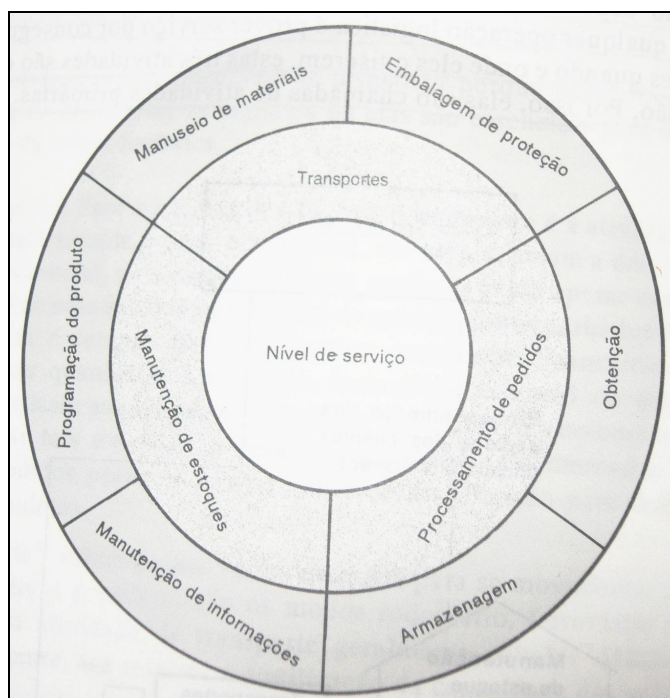


Figura 3: Relações entre as atividades logísticas primárias e de apoio

Fonte: Ballou (1993, p. 26)

a) Armazenagem: refere-se ao espaço necessário para estocar os produtos. Cabe a cada organização escolher o tipo de armazenagem que melhor se adapta ao seu ramo de negócio.

Segundo Ballou (1993, p. 27):

Armazenagem refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém.

Conforme Dias (1993, p. 135):

Um método adequado para estocar matéria-prima, peças em processamento e produtos acabados permite diminuir os custos de operação, melhorar a qualidade dos produtos e acelerar o ritmo dos trabalhos. Além disso, provoca diminuição nos acidentes de trabalho, redução no desgaste dos demais equipamentos e menor número de problemas de administração.

O armazenamento de materiais relaciona-se com o espaço físico destinado a guarda dos itens até o momento em que estes sejam movimentados. Logo, envolve a definição das estruturas para acondicionamento, além do processo propriamente dito.

b) Manuseio de materiais: trata-se de todo o tráfego interno de matérias primas e produtos acabados, levando em consideração o espaço para armazenagem dos materiais.

Para Ballou (1993, p. 27), “manuseio de materiais é uma atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem”.

Segundo Dias (1993, p. 200):

Os custos de movimentação de materiais influenciam sobremaneira no produto afetando diretamente o custo final. O acréscimo no custo do produto proporciona-lhe maior valor, mas no caso da movimentação, esta não contribui em nada, podendo somente barateá-la com uma seleção adequada do método mais compatível à natureza e ao regime de produção.

Para que os custos com movimentação sejam os menores possíveis, é necessário que haja um estudo do espaço e do material a ser movimentado para a escolha dos equipamentos mais adequados e das melhores rotas de tráfego para estes produtos.

c) Embalagem e proteção: a função principal da embalagem é de proteger o produto o melhor possível, para que este não fique danificado em nenhuma parte do processo logístico.

Conforme Ballou (1993, p. 103):

O embalamento do produto pode ter diversos objetivos, alguns dos quais são: facilitar manuseio e armazenagem, promover melhor utilização do equipamento de transporte, proteger o produto, promover venda do produto, alterar a densidade do produto, facilitar uso do produto e prover valor de reutilização para o consumidor.

De acordo com Dias (1993, p. 150), “Para projetar uma embalagem, verifica-se a fragilidade do produto, a finalidade da mercadoria, o meio de transporte, o caminho que vai percorrer, o volume, o peso, dentre outros atributos”.

Segundo Dias (1993, p. 291):

A embalagem com que o setor de compras deve preocupar-se é com a embalagem de transporte, que trará o produto comprado do fornecedor até a fábrica, dando a ele total proteção, sem excessos ou sofisticação.

Quando se fala da embalagem para transporte da fábrica para o canal de distribuição, esta tem apenas que proteger o material e não precisa do fator beleza e sofisticação. Porém, quando se fala em embalagem do produto para o cliente final, é importante que esta seja bem elaborada antes de pôr no mercado, pois é com essa embalagem que o setor de marketing vai ter que fazer vender o produto, pois é esta que vai está nas prateleiras para a venda.

Para Dias (1993, p. 152), “o principal objetivo da embalagem é proteger o produto da melhor maneira possível, de acordo com a modalidade de transporte utilizada na distribuição, como menor custo possível”.

Não existe uma forma certa de embalagem, vai depender do tipo e finalidade de cada produto, porém a embalagem tem ser o mais eficiente e apresentar o menor custo possível.

d) Obtenção: segundo Viana (2000, p. 147):

Em algumas empresas, o material é obtido de um fornecedor externo, enquanto em outras é produzido internamente. A diferença é importante, pois pode afetar o processo de programação da produção.

A decisão entre comprar ou produzir deve ser tomada pelo administrador, o qual vai analisar junto ao setor de produção, todos os custos incidentes nas duas maneiras de obtenção dos materiais.

Conforme Ballou (1993, p. 27), “a obtenção trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado”.

De acordo com Bertaglia (2003, p. 152):

As principais métricas que podem ser utilizadas para a obtenção de materiais são: tempo de ciclo empregado na obtenção dos materiais, flexibilidade, nível de serviço dos fornecedores, custo total de estoque, número de fornecedores e desempenho destes em termos de prazo, quantidade e qualidade.

O processo de obtenção trata-se de um conjunto de fatores estratégicos que são importantes antes de fazer a compra dos materiais; tem que se fazer um estudo das necessidades da empresa, dos materiais, da demanda e dos possíveis fornecedores, para então fazer a decisão do que comprar em qual fornecedor.

Segundo Ballou (1993, p. 27):

A obtenção não deve ser confundida com a função de compras. Compras inclui muitos detalhes de procedimento, como negociação e avaliação de vendedores, que não são especificamente relacionados com a tarefa logística.

As decisões de compras afetam toda a logística da empresa. Por isso, antes de se começar a comprar é necessário fazer este estudo de como será a obtenção dos materiais, para então fazer a compra.

e) Programação do produto: a programação do produto ou produção é a parte é responsável pela programação da necessidade de produção, e para que esta produção aconteça no tempo certo é necessário ter os materiais chegando na data programada para a produção.

Para Ballou (1993, p. 27), “a programação do produto refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas”.

Segundo Ballou (1993, p. 237):

O problema de programação em organizações produtivas é determinar quando, onde e quanto produzir. Como a capacidade de produção é limitada e muitas vezes geograficamente dispersa, prover as mercadorias certas no instante e local necessário para a manufatura é uma preocupação crítica.

Caso haja atraso na aquisição dos materiais, vai afetar diretamente nas decisões da programação do produto, por isso este não é apenas um problema de administração, mas também de logística.

De acordo com Ballou (1993, p. 237):

É responsabilidade da manufatura criar os produtos nas quantidades e locais que minimizem os custos da empresa. Os detalhes de conseguir terrenos, mão-de-obra e capital são geralmente deixados com o pessoal da produção, e não da logística.

A programação do produto não diz respeito à programação detalhada de produção, esta é feita diariamente pelos programadores de produção.

Conforme Bertaglia (2003, p. 154):

As principais diretrizes que podem ser utilizadas para elaboração de um plano de produção são: tempo de ciclo empregado na produção, flexibilidade, número de itens de estoque, aderência do plano de produção, custo relacionado aos estoques de materiais em processo, estoques de produtos obsoletos, comparações entre os ciclos teórico e real.

Conforme as colocações de Bertaglia (2003), para fazer uma eficaz programação do produto, é necessário ter a demanda, avaliar os recursos de produção, equilibrar os recursos de produção com as necessidades de produção e elaborar um plano de produção.

f) Manutenção de informações: toda empresa tem como alicerce as informações sobre seus processos e produtos, e é a partir dessas informações e de indicadores de desempenho que a cada dia a empresa procura ser a melhor possível, para satisfazer seus clientes e combater a concorrência que aumenta a cada dia.

Segundo Ballou (1993, p. 27):

Manter uma base de dados com informações importantes, como por exemplo: localização dos clientes, volume de vendas, padrões de entregas e níveis de estoques, apóia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio.

Através de uma base de dados bem elaborada, uma empresa adquire uma vantagem competitiva sobre as suas concorrentes, pois vai poder elaborar planos de ação pioneiros para atingir seu público alvo.

Para conseguir uma excelência em serviços é necessário que a empresa crie indicadores de desempenho para os seus setores, os quais irão gerar novas informações para a empresa, pois trará um feedback dos seus processos internos.

Para Bertaglia (2003, p. 158):

Indicadores de desempenho são as informações gerenciais que auxiliam na tomada de decisão. Esses números devem ser compartilhados entre os funcionários e não devem ser apenas uma ferramenta para os gerentes.

É necessário ter indicadores de desempenho também para os seus produtos, para que esses possam ser melhorados através das informações adquiridas.

Conforme Bertaglia (2003, p. 364), “um conjunto de medidas ou indicadores deve ser estabelecido por família de produto para que possam ser revisados em cada reunião”.

A forma com que se atende o cliente é um fator que pode fazer com que este cliente volte a comprar na empresa, e o feedback que este dá quando mostra que foi bem atendido e que seu problema foi solucionado faz com que a empresa saiba qual a melhor forma para se trabalhar, dando sempre um tratamento diferenciado aos seus clientes.

Para Dias (1993, p. 353), “na maioria dos casos de atendimento a cliente, não se considera tanto o tempo de entrega dos produtos e, sim, a capacidade de entregá-los no tempo desejado pelo cliente”.

Outro fator de extrema importância para os clientes diz respeito ao pós-venda de uma empresa, que é o momento onde normalmente o cliente mostra o que ele pensa do produto e do serviço prestado pela empresa.

Segundo Gobi (2007, p. 224):

O foco dos serviços de pós-venda ao consumidor é buscar a fidelização do consumidor final à marca e ao produto da empresa, independentemente do ponto de venda. Assim, toda empresa que deseja ter vida longa e clientes fiéis não pode, em hipótese alguma, deixar de ter um eficiente serviço de pós-venda.

Tendo um banco de dados consolidado e sempre atualizado, facilita para o administrador fazer um melhor planejamento das suas idéias e assim tomar inúmeras decisões internas e externas na da empresa.

2.1.3 Estrutura Organizacional da Logística

Para se ter um resultado eficiente do sistema logístico de uma empresa, é necessário definir sua estrutura interna, controlando o fluxo de bens e serviços e planejando as atividades logísticas.

Segundo Dias (1993, p.11):

Para implantar melhoramentos na estrutura industrial é necessário dinamizar o sistema logístico, que engloba o suprimento de materiais e componentes, a movimentação e o controle de produtos e o apoio ao esforço de vendas dos produtos finais, até a colocação do produto acabado no consumidor.

Dessa forma, tem que se ter uma atenção no que diz respeito à estrutura organizacional da empresa, adequando-a as necessidades da logística. Para se fazer esta adequação, é necessário escolher a estrutura organizacional adequada, para proporcionar maior produtividade na empresa.

Para Ballou (1993, p.18), “os ganhos potenciais resultantes da se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas”.

O tipo de estrutura organizacional a ser usada depende dos processos integrantes da empresa e do ramo a que ela está inserida no mercado.

2.2 ESTOQUE

Para que uma empresa possa atender a todos os pedidos de seus clientes é necessário que esta tenha um nível de estoque compatível com a demanda da mesma.

Segundo Viana (2000, p. 109):

Pode-se definir estoque como: materiais, mercadorias ou produtos acumulados para a utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade das atividades da empresa, sendo o estoque gerado, consequentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão.

Atualmente os elementos de previsão de demanda vêm se aprimorando, e com o uso da tecnologia, conseguem-se a cada dia números mais próximos a demanda real. Porém, dificilmente vai saber exatamente qual a demanda futura, pois a venda trata-se do contato com pessoas, sendo estas muito sensíveis à fatores externos.

De acordo com Ballou (2001, p. 254), “o objetivo do gerenciamento de estoque é assegurar que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades desejadas”.

Ainda conforme Ballou (1993, p. 204):

Como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

Para qualquer tipo de empresa os estoques têm que ser bem dimensionados, para que nem sobre e nem falte, sendo este o mais próximo possível da realidade de demanda, para que com isso consiga-se atender as necessidades dos clientes, tendo o custo o menor possível.

Para Bertaglia (2003, p. 313), “Os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída”.

O custo com estoque, caso mal dimensionado pelo gerenciador de estoque, pode se tornar muito alto, e este vai influenciar no custo final do produto acabado,

afetando diretamente no preço do produto. Além disso, quanto menor o estoque maior será o capital de giro da empresa.

Viana afirma (2000, p.116):

O ideal seria a inexistência de estoques, à medida que fosse possível atender ao usuário no momento em que ocorressem as demandas. Entretanto, na prática isso não acontece, tornando imperativa a existência de nível de estoques que sirva de amortecedor entre os mercados supridor e consumidor.

Uma empresa procura sempre ter o menor custo possível com estoques. Porém, não é toda empresa que tem um fornecedor confiável para o seu ressuprimento, por isso é necessário ter um bom relacionamento com os fornecedores para saber quando deve ter ou não um estoque maior.

2.2.1 Tipos de estoque

Existem vários fatores importantes ao se compor um estoque, um deles é o tipo de estoque, que vai depender principalmente do ramo de atividade da empresa e da natureza dos produtos.

Segundo os relatos de Bertaglia (2003, p. 325), “as categorias de estoque estão vinculadas ao fluxo de material e à forma em que pode ser encontrado nas diferentes etapas do processo”.

Tem que ser definido uma previsão de demanda para cada tipo de estoque, para que se tenha a quantidade correta de cada tipo e não gere custos desnecessários.

Segundo Dias (1993, p. 30) e Bertaglia (2003, p. 325), “Os principais tipos de estoque são: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, estoque em transito, estoque em consignação e peças de manutenção”.

a) Estoque de matérias-primas: conforme Dias (1993, p. 30), “matérias-primas são os materiais básicos e necessários para a produção do produto acabado; seu consumo é proporcional ao volume da produção”.

As matérias-primas são os insumos que estão na forma bruta, pois ainda irão sofrer transformação e no futuro tornar-se um produto acabado. Como por exemplo: o leite é matéria-prima para os queijos, ou a madeira é matéria prima para os móveis.

Para Bertaglia (2003, p. 325), “matérias-primas são itens comprados ou extraídos que sofrem transformação durante o processo produtivo”.

Toda empresa industrial tem um estoque de matérias-primas, mesmo que seja mínimo, estas vão ser agregadas ao produto acabado. Esta matéria-prima pode ser um produto já processado que vai servir para compor o produto acabado.

Segundo Dias (1993, p. 30), “O volume real de cada matéria-prima depende do tempo de reposição que a empresa leva para receber seus pedidos, da frequência do uso, do investimento exigido e das características físicas do estoque”.

São vários os fatores que determinam o volume de matéria-prima: é importante estudar muito bem todos eles para que a empresa não gaste recursos em vão ao investir em matéria-prima.

De acordo com Dias (1993, p. 30), “outros fatores que afetam o nível das matérias-primas são certas características físicas como tamanho e durabilidade”.

É essencial saber que tipo de matéria-prima a empresa está estocando, pois se não tiver a atenção necessária e fazer um pedido maior do que a demanda, dependendo do tipo de matéria-prima pode-se estragar ou deteriorar causando um prejuízo alto para a empresa, por isso é importante estudar a quantidade adequada e se pedir para atender a necessidade.

b) Estoque de produtos em processo: para Dias (1993, p. 30), “É considerado produto em processo qualquer peça ou componente que já foi de alguma forma processada, mas que adquire outras características no fim do processo produtivo”.

No estoque de produtos e processo estão localizados todos os produtos que já passaram por alguma etapa da produção, e que estão parcialmente acabados.

Segundo Bertaglia (2003, p. 325), “produto em processo refere-se ao produto em seus diferentes estágios nos processos de fabricação”.

Quanto maior for o processo produtivo, maior tende a ser o estoque de produtos em processo, e, por consequência, maior será o montante de capital parado em estoque.

Conforme Dias (1993, p. 30), “uma administração eficiente da produção precisa reduzir o estoque dos produtos em processo, o que deve acelerar a rotatividade do estoque e diminuir a necessidade de caixa”.

É importante reduzir o ciclo de produção, pois assim o estoque de produtos em processo será menor e sobrar um valor maior para o capital de giro da empresa.

c) Estoque de produtos acabados: para Dias (1993, p. 31), “o estoque de produtos acabados consiste em itens que já foram produzidos, mas ainda não foram vendidos”.

No estoque final de produtos acabados encontram-se os produtos que passaram por todos os processos e se encontram prontos para ser vendidos para o consumidor.

Segundo Bertaglia (2003, p. 326), “produtos acabados são os produtos em que todas as operações de manufatura foram realizadas e completadas, incluindo os testes finais e a respectiva aprovação pelo controle de qualidade”.

O tamanho do estoque de produtos acabado depende do ramo da empresa e do tipo de comércio que ela está inserida, como com exemplo, se a empresa produz por encomenda ela terá um número de produtos acabados bem pequeno, porém se ela trabalha com a venda do produto em show room é necessário ter um estoque bem maior de produtos acabados.

De acordo com Dias (1993, p. 31), “a programação de produção é feita com o objetivo de colocar à disposição um número suficiente de produtos acabados, para satisfazer a demanda peça previsão de vendas”.

É muito importante estar atento as quantidades de estoque acabado, devendo ser programadas de acordo com a necessidade de previsão de vendas, para que não haja o excesso de produto acabado, gerando um custo alto para a empresa.

d) Estoque em trânsito: é aquele em que o produto acabado já saiu do fornecedor, mas ainda não chegou ao canal de distribuição ou no consumidor final.

Para Bertaglia (2003, p. 326):

Estoque de distribuição corresponde ao item já inspecionado e testado, transferido ao centro de distribuição por necessidades logísticas. Esse estoque já está pronto para ser transportado a um cliente final na condição de produto acabado.

Este estoque é importante para que o comprador não compre mais de um determinado produto sem necessidade, pois este já comprou e os produtos estão a caminho, por isso se chama estoque em trânsito.

e) Estoque em consignação: é aquele em que os materiais estão em um determinado canal, porém este material ainda pertence ao fornecedor.

Para Bertaglia (2003, p. 326):

Estoque em consignação são estoques normalmente de produto acabado ou de peças de reposição de manutenção que permanecem no cliente sob a sua guarda, mas continua sendo, por meio de acordos mútuos, de propriedade do fornecedor até que seja consumido.

Este tipo de estoque é muito usado em empresas que fazem algum tipo de manutenção em seus produtos vendidos, como é o caso dos computadores na lojas de informática que tem assistência técnica, essas tem que ter um estoque de reposição fornecido pelo fabricante para que possam usar se preciso. Caso não necessite usar todo o estoque a empresa devolve o que sobrou ao fabricante.

f) Peças de manutenção: este estoque é encontrado no fornecedor dos produtos acabados, e diz respeito às peças de reposição dos equipamentos usados para a fabricação dos produtos.

Segundo Dias (1993, p. 31), “a mesma importância dada à matéria-prima deverá ser dada a peças de manutenção”.

Ter um estoque de peças de reposição é muito importante, pois se um equipamento quebrar no meio da produção e não tiver uma peça sobressalente para fazer a manutenção imediata pode causar um prejuízo grande à empresa.

Conforme Dias (1993, p. 31):

O custo de interrupção da produção é constituído das despesas correspondentes à mão-de-obra parada, ao equipamento ocioso, ao prazo de entrega adiado e à própria perda ocasional de encomenda, quando não do cliente.

Por se tratar de um estoque essencial para o bom funcionamento da empresa é muito importante se ter este tipo de estoque para que o ciclo de trabalho não seja interrompido e, assim, não ter custos incorridos por interrupção da produção.

Não se deve ter um estoque muito elevado de peças de manutenção para não gastar mais do que o necessário, por isso tem que haver um controle do período estimado que dura uma peça de uma máquina para se ter um estoque de peças bem estimado, podendo até fazer a manutenção preventiva.

2.2.2 Modelo de evolução de consumo

A evolução de consumo trata-se da evolução da demanda do produto durante o tempo que ele está no mercado, desde a sua introdução até previsões futuras.

Segundo Viana (2000, p. 110), “consumo é a quantidade de material requerido para o atendimento das necessidades de produção e de comercialização, relacionada a determinada unidade de tempo”.

Um mesmo produto pode variar de demanda, de acordo com vários fatores internos e externos, desde o tempo que ele é introduzido no mercado até o momento onde ele se torna obsoleto e sai de linha.

Para Ballou (2001, p. 223), “os níveis de demanda e seu sincronismo afetam profundamente os níveis da capacidade, as necessidades financeiras e a estrutura geral dos negócios”.

Caso os níveis de demanda sejam mal previstos, podem ocasionar um gasto desnecessário de capital seja com estoques, com espaço ou com ruptura, e qualquer empresa é afetada diretamente quando perde capital.

Conforme Dias (1993, p. 35), “o conhecimento sobre a evolução do consumo no passado possibilita uma previsão da sua evolução futura”.

É importante que o profissional que faz as previsões de demanda dos produtos conheça o histórico daquele produto e da empresa como um todo, para que assim possa fazer uma melhor estimativa da demanda futura, porém a previsão só estará correta se o comportamento do consumo permanecer inalterável.

Segundo Dias (1993, p. 35):

Os seguintes fatores podem alterar o comportamento do consumo: influências políticas, influências conjunturais, influências sazonais, alterações no comportamento dos clientes, inovações técnicas, produtos retirados da linha de produção, alteração da produção e preços competitivos dos concorrentes.

O mesmo produto pode ser visto de maneiras diferentes em lugares distintos, por isso tem que se ver em qual mercado este produto está disposto para então observar em qual modelo de consumo ele se adéqua.

De acordo com Dias (1993, p. 34), “os modelos de evolução de consumo são: modelo de evolução horizontal, modelo de evolução sujeito à tendência e modelo de evolução sazonal de consumo”.

Além dos modelos de evolução citados por Dias, estará exposto neste tópico o modelo de evolução irregular.

a) Modelo de evolução horizontal: o modelo de consumo horizontal, também chamado de regular, é aquele onde há pequenas variações, gerando um consumo constante médio durante todo um período.

Conforme Viana (2000, p. 110), “o consumo regular caracteriza-se por materiais utilizados significativamente, em quantidades de pequena variação entre sucessivos intervalos de tempo constantes”.

Neste modelo constam aqueles produtos que têm um ciclo de vida muito longo e tem que ser comprados continuamente ou periodicamente.

Para Ballou (1993, p. 209), “consumo horizontal ocorre quando não existem grandes picos ou vales de consumo ao longo de um ano”.

Segundo Dias (1993, p. 34), “o modelo de evolução horizontal é aquele que têm uma tendência invariável ou constante, e é reconhecido pelo consumo médio horizontal”.

A figura 4 ilustra este modelo. Percebe-se claramente que ao longo do tempo o consumo médio se mantém constante.

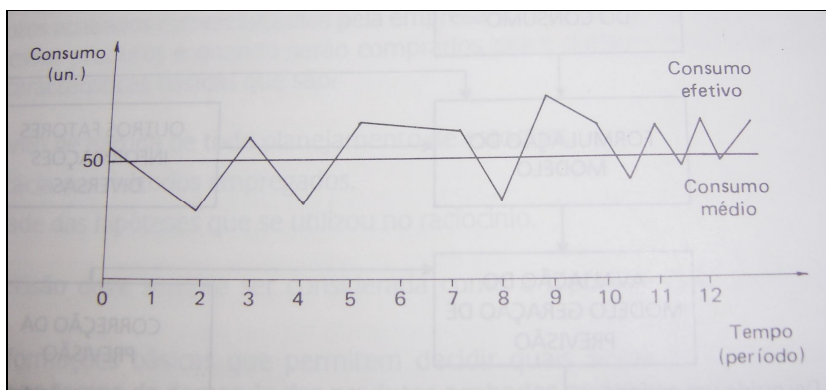


Figura 4: Modelo de evolução horizontal de consumo

Fonte: Dias (1993, p. 34)

Normalmente, quando o produto está na linha de consumo horizontal, torna-se mais fácil fazer a previsão de demanda para o período.

b) Modelo de consumo sujeito à tendência: é um modelo de consumo regular, assim como o horizontal, a diferença é que o consumo do sujeito à tendência não é

uma média constante durante todo o período, ele é regular sujeito à tendência crescente ou decrescente, conforme pode ser visualizado a partir da figura 5.

Segundo Dias (1993, p. 34), “no modelo de evolução de consumo sujeito a tendência, o consumo médio aumenta ou diminui como o correr do tempo”.

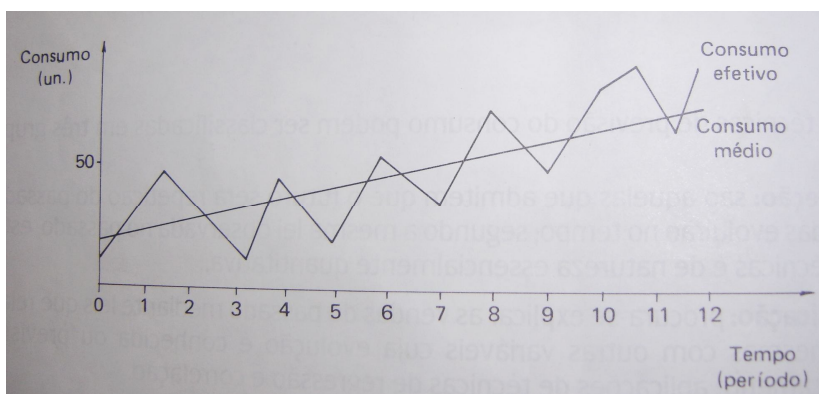


Figura 5: Modelo de evolução de consumo sujeito à tendência

Fonte: Dias (1993, p. 34)

c) Modelo de consumo irregular: de acordo com Ballou (1993, p. 209), “alguns produtos tem o comportamento tão irregular que a projeção de vendas é muito difícil”.

O modelo de consumo irregular pode ser encontrado nos produtos que vivem variando de demanda no decorrer do tempo, dificultando a previsão de vendas e a compra.

Segundo Viana (2000, p. 111), “consumo irregular caracteriza-se por materiais utilizados em quantidades aleatórias, por meio de grande variação entre sucessivos intervalos de tempo”.

Conforme Ballou (2001, p. 224):

Este padrão de consumo irregular é encontrado frequentemente nos produtos incluídos ou retirados da linha de produtos, demandados por relativamente poucos clientes, divididos entre muitas localizações de estocagem de forma que a demanda de cada localização é baixa ou derivada da demanda de outros itens.

O modelo irregular pode tratar de vendas por oportunidade de negócio, ou seja, se não tiver preços competitivos o produto não vende, porém se tiver uma promoção vende-se o produto, e quando acaba a promoção param-se as vendas.

Este é um modelo de difícil controle para o gestor de compras, pois de uma hora para outra pode vender o estoque que tem, ou ao contrário, pode o produto ficar um tempo estocado sem vender.

d) Modelo de consumo sazonal: é um modelo de consumo irregular, porém os produtos enquadrados neste modelo apresentam picos sempre em um mesmo período do ano, facilitando um pouco na hora da previsão de vendas.

Para Viana (2000, p. 112), “consumo sazonal caracteriza-se por padrão repetitivo de demanda, que apresenta alguns períodos de considerável elevação em determinado período”.

Segundo Dias (1993, p. 35):

No modelo de evolução sazonal o consumo possui oscilações regulares, que tanto podem ser positivas quanto negativas; ele é sazonal quando o desvio é no mínimo 25% do consumo médio e quando aparece condicionamento a determinadas causas.

O modelo sazonal, demonstrado na figura 6, trata de produtos que tem uma grande procura em determinadas época todos os anos, como é o caso dos ovos de páscoa, as arvores de Natal, as roupas da moda de acordo com a estação do ano, onde cada um em sua época tem uma excelente venda, mas quando passa sua época praticamente desaparecem do mercado.

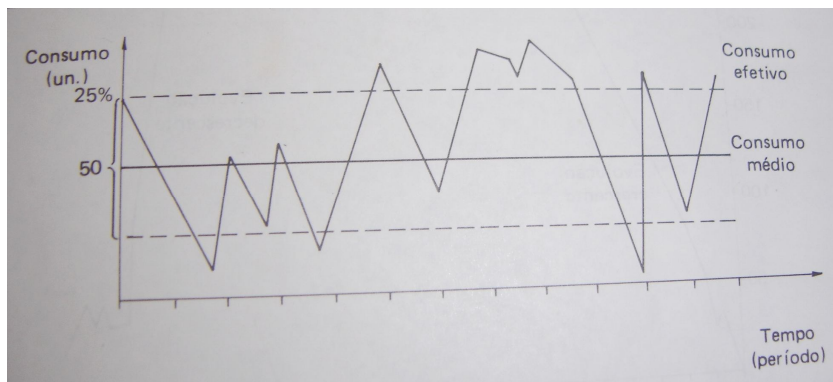


Figura 6: Modelo de evolução sazonal de consumo

Fonte: Dias (1993, p. 35)

Conforme Ballou (1993, p. 209):

A administração do inventário de produtos com elevada sazonalidade está associada com a previsão acurada do nível de demanda futuro. É necessário não apenas uma previsão precisa da quantidade a ser vendida, mas também da época na qual ocorrerá o pico.

Apesar da maioria dos produtos sazonais terem suas datas demarcadas durante o calendário anual, a previsão de vendas de produtos sazonais tem que ser muito bem feita, pois a maioria dos produtos, se não vender na época de pico, acaba ficando como avaria ou prejuízo, quando não se pode devolver para os fabricantes.

2.2.3 Sistema de controle de estoque

Dimensionar e controlar os estoques são processos muito importantes para o bom funcionamento de empresas que trabalham com estoques, pois pode influenciar diretamente no controle dos gastos com estoques.

De acordo com Dias (1993, p. 114), “Descobrir fórmulas para reduzir estoques sem afetar o processo produtivo e sem o crescimento dos custos é um dos maiores desafios que os empresários encontram em época de escassez de recursos”.

O controle de estoque é um instrumento muito usado nas empresas pelo fato de trazer uma redução do nível de estoques, apenas para que este atenda as necessidades de demanda da empresa, por isso é importante que o gestor do estoque analise e faça a escolha de qual sistema de controle de estoques se adéqua melhor a sua empresa.

Segundo Viana (2000, p. 118):

Gerir estoques economicamente consiste essencialmente na procura de racionalidade e equilíbrio com o consumo, de tal maneira que: as necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível; seja assegurada a seus consumidores a continuidade de fornecimento; e o valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta.

Para Viana (2000, p. 118), “a grande dificuldade em selecionar um modelo eficaz de gestão reside principalmente na obtenção de dados corretos que servirão como parâmetro nas equações matemáticas”.

O sistema de controle a ser escolhido vai depender do tipo de estoque que a empresa trabalha, e dos dados coletados pelo gestor de estoque com o passar do tempo. O sistema de controle pode ser alterado, caso seja observado que foi realizada uma escolha errada para determinado tipo de produto.

Em uma mesma empresa pode haver diferentes produtos com diferentes sistemas de controle de estoque, pois o controle pode variar também de acordo com a demanda ou o tipo de cada produto, podendo este produto ser mais bem controlado ou não.

Os sistemas de controle de estoque mais comuns são: sistema duas gavetas, sistema dos máximos-mínimos, sistema das revisões periódicas, o planejamento das necessidades de materiais (MRP) e o sistema Just in time.

a) Sistema duas gavetas: de acordo com Dias (1993, p. 115), “o sistema duas gavetas é o método mais simples para controlar os estoques, por isso é recomendável a sua utilização em peças da classe C”.

Este sistema funciona da seguinte maneira: têm-se duas caixas A e B onde ficam armazenadas as peças, a caixa A é o estoque de reposição mais o de segurança e só vai começar a ser usada após o término da caixa B, esta é o estoque de consumo do período, e é dela que será tirado o algo quando for solicitado. Quando esta caixa B fica vazia, isso indica que deverá ser providenciada uma reposição, e para não deixar de atender os clientes começa-se a usar da caixa A. Quando a reposição chega, completa-se o retirado da caixa A, e o restante põe na caixa B, voltando-se a consumir primeiro a caixa B, e assim continuando este ciclo.

Na figura 7, pode-se observar as duas caixas ou gavetas A e B, onde a gaveta A está cheia e a gaveta B está sendo usada.

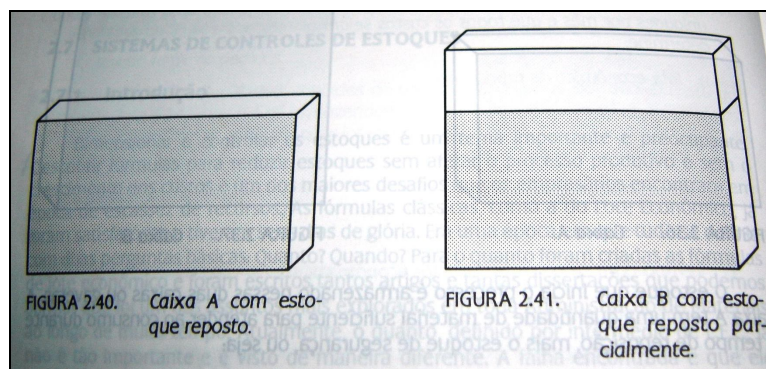


Figura 7: Modelo do sistema duas gavetas

Fonte: Dias (1993, p. 116)

Para Dias (1993, p. 116), “a grande vantagem desse método consiste numa substancial redução do processo burocrático de reposição de material”.

Este sistema torna a empresa mais ágil para responder aos pedidos dos clientes, dificultando a falta dos produtos que são submetidos a este sistema.

Normalmente, este sistema é usado em produtos que tem um menor giro pelo fato de ser ter um tempo para reposição adequado para produtos de pouco giro, dando tempo de chegar o material de reposição. Não é recomendado para produtos de grande giro pelo simples fato que o tempo que leva para chegar a reposição pode ser grande demais e fazer com que acabe o estoque de segurança, chegando-se a ruptura, por isso nestes produtos normalmente são usados sistemas de controle mais complexos.

b) Sistema dos máximos-mínimos: Dias (1993, p. 117) afirma que este sistema é usado devido a dificuldade para determinação do consumo e pelas variações do tempo de reposição.

É muito difícil definir um consumo exato para os produtos, caso isso fosse possível não teria dificuldade em determinar o ponto de pedido dos produtos, mas como dificilmente determinar um consumo exato é possível, têm-se que encontrar o melhor método para fazer a reposição dos estoques.

De acordo com Dias (1993, p. 117):

O sistema máximos-mínimos basicamente consiste em: determinação dos consumos previstos para o item desejado, fixação do período de consumo previsto, cálculo do ponto de pedido em função do tempo de reposição, cálculos dos estoques mínimos e máximos e cálculo dos lotes de compra.

Através do sistema máximos-mínimos, calcula-se o estoque máximo e mínimo e o ponto de pedido, onde a quantidade e o ponto de pedido são fixos e constantes, e as reposições são em períodos variáveis pois dependem das quantidades vendidos para atingir o ponto de pedido.

Na figura 8 encontram-se identificadas as variáveis dos sistemas máximos-mínimos, dentre elas o ponto de pedido (PP).

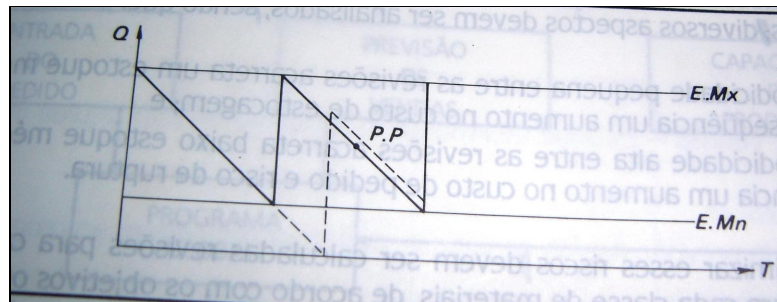


Figura 8: Modelo máximos-mínimos – identificação dos níveis de estoque

Fonte: Dias (1993, p. 117)

Segundo Dias (1993, p. 117):

A principal vantagem do método dos máximos-mínimos é uma razoável automatização do processo de reposição, que estimula o uso do lote econômico, em situações em que ele pode ser usado naturalmente, e abrange os itens classes A, B e C.

Este método pode ser usado para uma grande variedade de produtos, por ser um método um pouco mais complexo.

c) Sistema das revisões periódicas: para Dias (1993, p. 117), “no sistema das revisões periódicas o material é repostado periodicamente em ciclos de tempo iguais, chamados períodos de revisão”.

Neste sistema o nível de estoque é revisto em um tempo fixo, e a cada revisão o pedido é feito para que o estoque seja recomposto a um nível desejado. A figura 9 mostra como é o sistema de pedidos em períodos fixos.

Segundo Dias (1993, p. 117), “a quantidade pedido será a necessidade de demanda do próximo período, considerando um estoque mínimo ou de segurança dimensionado para prever consumos acima do normal e atrasos na entrega”.

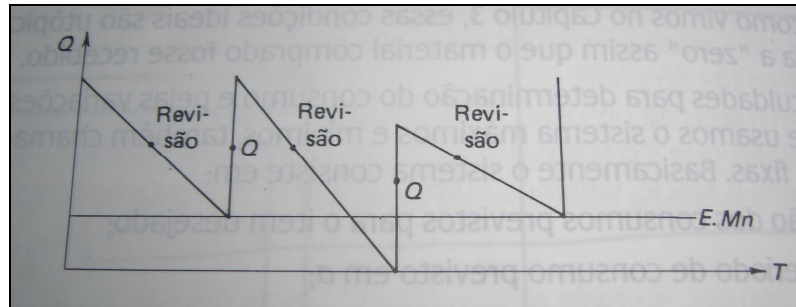


Figura 9: Modelo das revisões periódicas

Fonte: Dias (1993, p. 118)

Conforme Dias (1993, p. 118), “a análise para este sistema deverá ser feita considerando o estoque físico existente, o consumo no período, o tempo de reposição e o saldo de pedido no fornecedor do item”.

Este tipo de sistema de controle é muito utilizado em varejistas, pois estes compram família de produtos, e com este sistema torna-se mais fácil fazer os pedidos para as suas necessidades.

De acordo com Dias (1993, p. 118):

A dificuldade deste método é a determinação do período entre revisões, e para minimizar os riscos devem ser calculadas revisões para cada material estocado ou para cada classe de materiais, de acordo com os objetivos operacionais e financeiros da empresa.

Em qualquer método a ser usado o controle deve ser feito para cada produto, dependendo da sua classe e sua demanda.

d) Planejamento das necessidades de materiais (MRP): este modelo visa minimizar o investimento em inventário, ou seja, obter o material correto, na quantidade correta, no momento certo através de um planejamento das prioridades.

Segundo Dias (1993, p. 118):

O MRP integra as funções de planejamento empresarial, previsão de vendas, planejamento dos recursos produtivos, programa-mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais, planejamento das necessidades de produção, controle e acompanhamento da fabricação, compras e contabilização dos custos. Tem ainda a função de criar e manter a infra-estrutura de informação industrial.

A figura 10 mostra o sistema de informação do MRP.

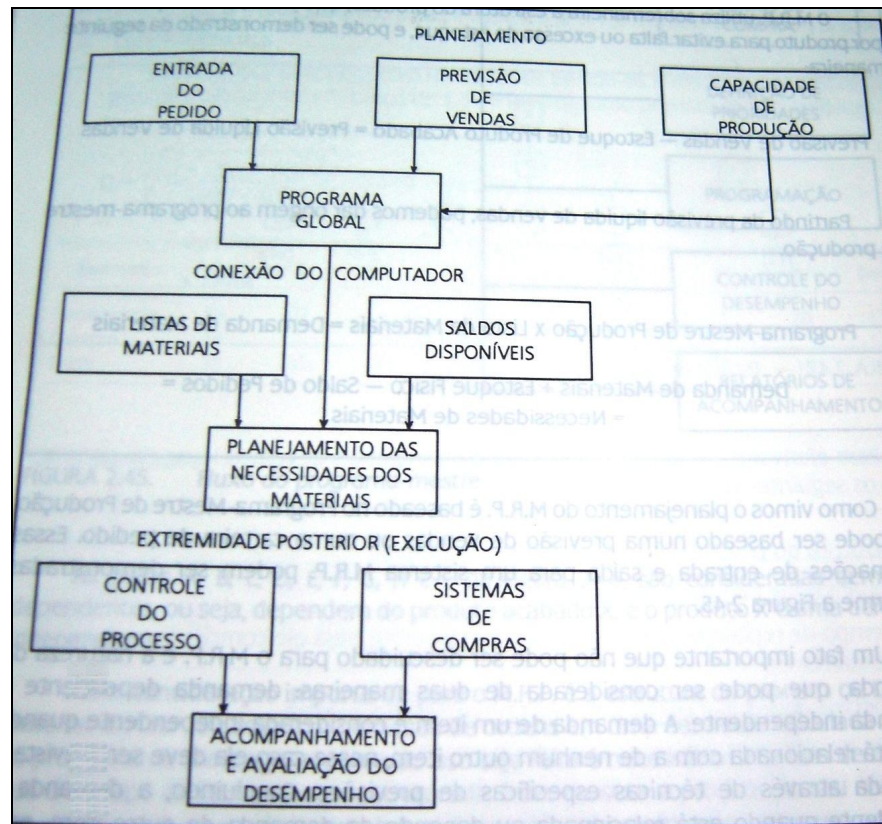


Figura 10: Sistema de informação do MRP

Fonte: Dias (1993, p. 119)

Conforme Dias (1993, p. 122):

Para efetivar o cálculo de necessidades de materiais devemos levar em consideração os seguintes fatores: estrutura do produto com níveis de fabricação; a quantidade do lote de compra; o tempo de reposição para cada item componente; as necessidades das peças baseadas no programa-mestre; o uso de cada peça em outros produtos e o uso de cada peça no mesmo produto em diversos níveis.

Este sistema de controle utiliza o planejamento das necessidades para evitar a falta ou o excesso de produtos no estoque, por isso é muito importante que o cálculo para encontrar a necessidade de materiais seja com dados confiáveis, para que não haja erros no planejamento.

De acordo com Dias (1993, p. 120):

A grande vantagem do sistema MRP é que ele permite ver, de forma rápida, o impacto de qualquer replanejamento. Assim, pode-se saber os itens que faltam e tomar medidas corretivas, e o estoque planejado em excesso, para cancelas ou reprogramar pedidos e manter os estoques em níveis razoáveis.

Não é toda empresa que pode ter um sistema de planejamento das necessidades, pois este sistema por ser informatizada se torna um tanto quanto caro, e não é toda empresa que tem recursos para bancar um sistema como esse.

e) Sistema Just in time: para Ballou (1993, p. 226), “a idéia do just in time é suprir produtos para a linha de produção, depósito ou cliente apenas quando eles são necessários”.

Esta sistema mostrar que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata.

Segundo Viana (2000, p. 169), “Just in time é a produção na quantidade necessária, no momento necessário, para atender à variação de vendas com o mínimo de estoque em produtos acabados, em processo e em matéria-prima”.

Just in time está relacionado à produção por demnada, onde primeiro vende-se os produtos para depois comprar os materias e assim poder fabricá-los e montá-los, para então entregá-los ao comprador.

Conforme Bertaglia (2003, p. 365):

Just in time é um conjunto integrado de atividades cujo objetivo é fabricar altos volumes de produção usando um estoque mínimo de matéria-prima, material de embalagem, estoques intermediários e produtos terminados.

O Just in time trata de um sistema baseado na eliminação de todas as perdas e desperdícios por meio da melhoria contínua da produtividade.

Para Viana (2000, p. 169), “os elementos principais do Just in time, entre outros, são: ter somente o estoque necessário e melhorar a qualidade tendendo a zero defeito”.

De acordo com Ballou (1993, p. 226):

Se as necessidades de material ou produtos e os tempos de ressuprimento são conhecidos com certeza, pode-se evitar o uso de estoques. Caso as necessidades ou tempos de reposição não sejam conhecidos com certeza, então quantidades ou tempo maiores deverão ser usados, o que acaba colocando estoque extra no sistema.

Caso não se conheça os tempos para reposição, a técnica do Just in time torna-se semelhante aos outros métodos, pois a empresa vai acabar tendo que deixar um estoque para que não falte, já que não se tem confiança que os materiais vão chegar no tempo certo.

Normalmente, quem trabalha no sistema Just in time tem poucos fornecedores de matérias-primas, e esses são totalmente integrados com a empresa, alguns ficam até dentro da empresa, para que os tempos de reposição seja o menor e mais confiável possível. A empresa tem que escolher cuidadosamente estes fornecedores e treiná-los para que corra tudo como ela espera.

Segundo Ballou (1993, p. 228):

A técnica do Just in time é vantajosa quando: os produtos têm alto valor unitário e necessitam de alto nível de controle, as necessidades ou demandas são conhecidas com alto grau de certeza, os tempos de reposição são pequenos e conhecidos e não há benefício econômico em suprir-se com quantidades maiores que as requeridas.

O sistema Just in time vêm sendo usado atualmente por muitas empresas, principalmente por fábricas, integrando todo o seu sistema de vendas, produção e fornecimento, gerando uma melhor qualidade dos produtos e menores custos com estoques.

2.3 SUPRIMENTO FÍSICO

Segundo Dias (1993, p. 12), “A logística compõe-se de dois subsistemas de atividades: administração e materiais e distribuição física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento”.

A diferença entre administração de materiais e distribuição física se dá pelo fato de que a administração de materiais ou suprimento físico trata-se das fazes que compreendem o fluxo dos materiais do fornecedor para a empresa, enquanto que a distribuição física compreende o fluxo do produto acabado da empresa para o consumidor final.

Segundo Viana (2000, p. 41):

Administração de materiais pode ser definida como: planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final.

O suprimento físico engloba uma gama de processos desde o cadastramento dos fornecedores até a entrega no estoque da empresa que vai processar o produto.

Para Ballou (1993, p. 61), “o objetivo da administração de materiais deve ser prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo”.

Para que haja uma boa Administração de Materiais é necessário ter um eficiente gerenciamento de toda a cadeia de suprimento físico, para que com isso consiga-se chegar o mais próximo possível do objetivo, elaborando estratégias e planejando as saídas.

Conforme Viana (2000, p. 35):

O objetivo fundamental da Administração de materiais é determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque, o que determina que a estratégia do abastecimento sempre seja acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele detona o processo.

A área de Administração de Materiais é um componente indispensável para alcançar os resultados nas empresas, pois influi diretamente no tempo de chegada dos materiais e nos custos dos produtos, de acordo com a estratégia escolhida.

De acordo com Viana (2000, p. 36):

As atividades integrantes da administração de materiais são: cadastramento, que compreende as atividades de classificar, especificar e codificar; gerenciamento do estoque, que compreende as atividades de formação do estoque; obtenção do material, que compreende a atividade de comprar; guarda do material, que compreende as atividades receber, armazenar, conservar e distribuir.

Como se pode ver, o suprimento físico engloba muitas áreas, que trabalhando integradas podem trazer os resultados almejados pelos administrados. Aqui será exposto apenas o que diz respeito à compras e relacionamento com fornecedores.

2.3.1 Caracterização do subsistema de Compras

O setor de compras em uma empresa é de extrema importância, porém nem todo tipo de empresa enxerga este setor como sendo algo importante, só vê importância nas vendas e não nas compras.

Segundo Dias (1993, p. 259):

A função compras é um segmento essencial no departamento de materiais, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Para qualquer tipo de empresa, para se começar a produzir ou a vender é necessários antes ter os materiais, insumos ou mesmo o produto acabado disponível para que se possam operar os demais processos. É o setor de compras o responsável por adquirir e gerenciar todo o processo para que estas matérias estejam disponíveis para uso e que se possa ter uma continuidade no seu abastecimento.

Conforme Viana (2000, p. 172), “Comprar significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa”.

O setor de compras não é responsável apenas pela aquisição da mercadoria como pensam, mas sim pelo conjunto de fatores que faz com que esta mercadoria chegue a empresa da melhor maneira possível, com o menor tempo, o menor custo possível e a melhor qualidade.

Para Bertaglia (2003, p. 27):

Gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for: manufatura, distribuição, varejo ou atacado.

De acordo com Viana (2000, p. 173):

O ato de comprar inclui as seguintes etapas:

- a) determinação do que, de quanto e de quando comprar;
- b) estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- c) promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- d) fechamento de pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- e) acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- f) encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

A figura 11 mostra a amplitude de uma compra, e pode-se observar cada uma das etapas propostas por Viana.

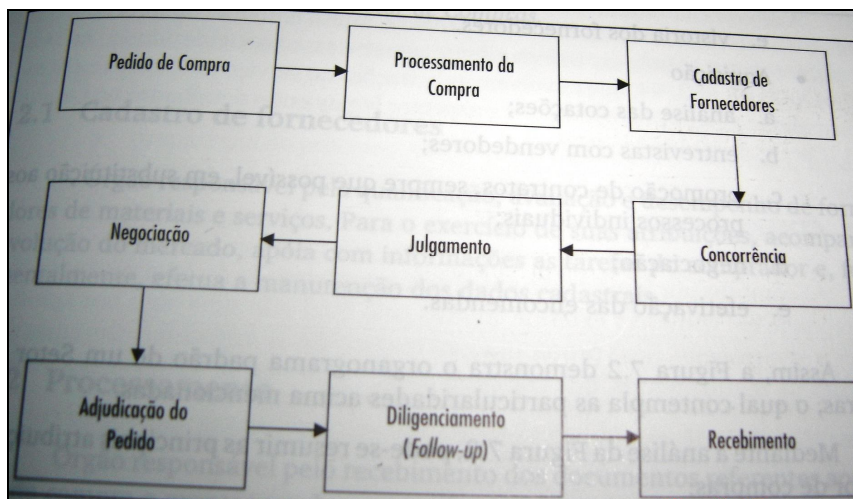


Figura 11: Amplitude da compra

Fonte: Viana (2000, p. 173)

Por se tratar de um processo complexo, nos últimos anos o setor de compras vem ganhando mais prestígio nas empresas, pois foi notado que este setor pode influenciar em muito nos seus resultados, por esse motivo cada dia mais especialistas tomam conta da parte de compras nas grandes empresas.

2.3.1.1 Objetivos de compras

Para Baily (2000, p. 31), “uma definição bem conhecida dos objetivos de compras é: comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”.

Porém, esta definição já foi muito criticada por ser muito simplista e superficial, pois leva algumas passagens de dúvida ou é muito abrangente, como é o caso do preço adequado, o qual pode ser qualquer preço e não necessariamente o adequado é o competitivo.

Conforme Dias (1993, p. 260):

Os objetivos básicos de uma seção de compras são:

- a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

A definição dos objetivos de compras exposta por Dias ainda não é completa, pois deixa de fora questões importantes como a administração dos estoques e o relacionamento com fornecedores, além de muitos outros mais específicos.

De acordo com Baily (2000, p. 31):

Uma definição ampla de objetivos de compras seria:

- a) Suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender a suas necessidades;
 - b) Assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativos, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas;
 - c) Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
 - d) Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
 - e) Manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamento necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização;
 - f) desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos.
- Além disso, podemos acrescentar alguns objetivos mais específicos como:
- a) Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
 - b) Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos;
 - c) Proteger a estrutura de custos da empresa;
 - d) Manter equilíbrio correto de qualidade/valor;
 - e) Monitorar as tendências do mercado de suprimentos;
 - f) Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

Percebe-se que o setor de compras tem objetivos muito mais estratégicos para a empresa do que se imagina, e que ela não é responsável apenas por fazer a reposição do produto para o estoque, mas sim por uma gama de processos que irão ser notados no valor de custo dos produtos e no resultado mais eficaz nos lucros após a venda dos mesmos.

2.3.1.2 Estrutura de compras

A estrutura de compras está disposta de acordo com a estrutura organizacional, pois esta deve ser desenvolvida para atender as necessidades da empresa.

Para Baily (2000, p. 70), “deve-se enfatizar que uma estrutura organizacional de aplicação geral não existe”.

A estrutura difere de empresa para empresa, por vários fatores. Esta estrutura não é feita levando em conta apenas o setor de compras, pelo fato deste não funcionar isoladamente e está o tempo todo interagindo com os outros setores da

empresa. Quanto maior a significância, maior será a influência que o setor vai ter sobre a estrutura.

Conforme Baily (2000, p. 71):

Vários fatores precisam ser levados em consideração ao se examinar a estrutura de uma empresa, como por exemplo: o tamanho da organização, o tipo de mercado a que ela atende, a tecnologia e os processos envolvidos, o tipo de pessoas empregadas, a volatilidade dos mercados em que ela opera e sua idade.

São inúmeros os fatores internos e externos que afetam na estrutura de compras, além dos citados por Baily, também pode ser citada a localização geográfica, a criatividade, a cultura, dentre inúmeros outros fatores.

Segundo Dias (1993, p. 268):

Um sistema adequado de compras tem variações em função da estrutura da empresa e em função da sua política adotada. A área de compras em empresas tradicionais vem a cada ano sofrendo reformulações na sua estrutura. Em sua sistemática são introduzidas alterações com várias características básicas para poder comprar melhor e encorajar novos e eficientes fornecedores. De tempos em tempos esse sistema vem sofrendo aperfeiçoamento, acompanhando a evolução e o progresso do mundo dos negócios.

A estrutura pode sofrer alterações com o passar do tempo podendo ser reformulada de acordo com as variações do mercado, para que esta se torne cada vez mais sólida e com cada vez mais diferenciais diante dos seus concorrentes.

2.3.1.3 Estratégia de compras

De acordo com a Harvard Business School citado por Baily (2000, p. 41):

Define-se estratégia como: “O padrão de objetivos, propósitos e metas declarados de determinada forma para definir o negócio em que a organização está ou deve estar, como ela é ou deve ser.”

Assim como a estrutura, a estratégia de compras não pode ser desenvolvida isoladamente, esta deve ser formulada desde que esteja de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

Para Baily (2000, p. 38), “as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente. Elas precisam estar integradas à estratégia corporativa para ser bem sucedidas”.

Todas as estruturas da empresa devem estar presentes no processo estratégico e de tomada de decisões da empresa, inclusive compras.

Segundo Baily (2000, p. 39):

As principais razões para o crescimento do envolvimento de compras na tomada de decisões estratégicas são as seguintes:

- a) As compras são vistas como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos;
- b) A inovação rápida de produto exige uma equipe gerencial mais integrada;
- c) Há um movimento para a visão holística em relação à integração de fluxos de materiais e de informações;
- d) O envolvimento ativo do fornecedor pode reduzir custos;
- e) Empenho com os custos estratégicos de suprimentos em vez de com os preços a curto prazo;
- f) Benchmarking em relação às empresas japonesas que viam a atividade compras como importante fator estratégico;
- g) Maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro das compras.

Muitas empresas têm dificuldade e algumas acabam fracassando ao desenvolver um planejamento estratégico pelo fato de não dar o valor necessário a função compras, ou por falta de informação mesmo. Mas com o passar do tempo essas organizações estão tornando-se mais conscientes do papel da estratégia como vantagem competitiva na empresa.

2.3.1.4 Variáveis de compras

As variáveis de compras envolve os requisitos que devem ajudar nas decisões sobre as fontes de suprimento.

De acordo com Baily (2000, p. 114):

As variáveis de compra reúnem as considerações importantes que precisam ser examinadas na escolha de um fornecedor, dando uma visão geral das técnicas mais comumente empregadas ao se considerarem as variáveis críticas que antecedem a seleção de fornecedores e sua administração em um relacionamento existente.

Esses variáveis são: qualidade, quantidade, tempo, tomada de decisão sobre fontes de suprimentos e preço.

a) Qualidade: Para Baily (2000, p. 118), “qualidade pode significar excelência, ou pode ser considerada como a extensão pela qual um produto ou serviço obtém satisfação do cliente”.

Qualidade é uma palavra que pode ter vários significados diferentes, esta pode ser simples ou complexa, o importante é que sua definição para determinado produto ou serviço seja criteriosamente estabelecida.

Segundo Baily (2000, p. 118), “qualidade pode ser definida como o conjunto amplo de características de um produto ou serviço relevantes para atender às exigências”.

No que diz respeito às compras esta qualidade está ligada à satisfação das necessidades do cliente. Ou seja, para se ter qualidade em um produto basta que ele esteja dentro dos padrões solicitados.

Conforme Dias (1993, p. 284):

Um dos principais objetivos e finalidades da seção de compras é a aquisição na qualidade adequada. A qualidade correta não quer significar a melhor qualidade disponível; por mais desejável que essa possa ser, elas terão de atender a determinadas exigências, e deve estar relacionada àquela necessidade. Qualidade correta significa melhor qualidade para determinado uso.

Então, qualidade seria o produto vir conforme as suas especificações, e o objetivo do setor de compras é conseguir esta qualidade no menor preço possível. Não adianta comprar um produto com o custo mais alto porque ele é de melhor qualidade se o que atende o cliente pode ser um com uma qualidade não tão alta, mas que atende a sua necessidade e a um preço mais acessível.

b) Quantidade: Para Baily (2000, p. 142), “a quantidade correta para pedir nem sempre é a realmente requisitada”.

Para se fazer um pedido de compras primeiro tem que ser feito todo um estudo e escolhida uma técnica de previsão de demanda para que se chegue a uma quantidade que supra as necessidades da empresa.

De acordo com Baily (2000, p. 143):

Parte da função de planejamento e controle de estoque e de planejamento e controle da produção é calcular quando e que quantidades são necessárias para atender às exigências de estoque ou de produção.

O planejamento e controle de estoque calculam as quantidades necessárias para atender seus respectivos setores, porém cabe ao setor de compras analisar e decidir se deve ser feito o pedido todo ou apenas parte do que foi solicitado.

Segundo Baily (2000, p. 142):

A maioria das compras é feita para atendimento de exigências regulares. Várias políticas de pedido são usadas nessas compras de repetição. Políticas diferentes levam a quantidades pedidas diferentes, muito embora, essas quantidades atendam às exigências a longo prazo.

As compras regulares normalmente são realizadas para repor um estoque ou para uso direto em operação ou produção. Não existem apenas as compras de quantidades para longo prazo, as compras podem ser realizadas em pequenos lotes pra suprir necessidades de curto ou médio prazo.

Conforme Ballou (1993, p. 251):

As quantidades a serem obtidas devem ser abordadas de duas maneiras:

- a) Compra de uma quantidade total para um intervalo de tempo relativamente longo, sendo esta quantidade baseada no total de vendas do produto final e da necessidade de peças de reposição. Este volume global pode ser usado para negociar contratos que assegurem a disponibilidade do material por longos períodos.
- b) Compra de lote individual, o qual é governado por uma série de considerações, tais como: o método de controle de estoques, o método de programação da produção, o frete, o número de fornecedores e a estrutura de preços do fornecedor.

Esses dois métodos devem ser escolhidos dependendo da empresa e do mercado que ela está inserida além de outros fatores que podem afetar nos custos do fluxo de materiais.

Dependendo de qual método vai ser escolhido, o resultado de cada método vai trazer quantidades diferentes de estoques para a empresa, o primeiro método faz a empresa ficar com muito estoque armazenado, enquanto que o segundo faz com que se tenha pouco estoque.

Para Baily (2000, p. 144), “o estoque pode ser um incômodo, uma necessidade ou uma conveniência”.

A escolha de qual método vai ser usado é muito importante, pois varia de organização para organização, pois cada uma tem seu estilo e espaço para trabalho, e formas e volumes de venda diferentes, por isso tem que ser bem analisados antes

de ser escolhidos para que não gerem custos desnecessários com estoque ou com a falta de produtos.

c) Tempo: Para Baily (2000, p. 160), “tempo trata da importância de entrega do suprimento no tempo ideal”.

O tempo é uma variável muito importante para o cumprimento dos prazos de entrega de mercadorias pelos fornecedores, este com o passar dos anos veio ganhando ainda mais importância pelo fato dos clientes tornarem-se mais exigentes a cada ano.

Segundo Baily (2000, p. 161), “o reconhecimento d tempo como variável-chave e a necessidade de minimizar seu desperdício na cadeia de suprimentos têm aumentado o grau de preocupação da empresa em anos recentes”.

Antigamente, só o preço que influenciava a escolha de um fornecedor, porém se você não tem disponibilidade do produto ou ele não chega em tempo hábil para satisfazer as necessidades dos clientes, estes acabam buscando outras alternativas para suprir suas necessidades.

Conforme Dias (1993, p. 291):

Nos casos em que se verifica uma impossibilidade no cumprimento dos prazos, seja por atraso na entrega seja por não conseguir fornecedor que consiga atender, o departamento que solicitou deve ser informado imediatamente, para que sejam tomadas medidas corretivas.

O tempo é uma vantagem competitiva procurada por todas as empresas atualmente, pois é melhor se ter o produto em estoque com um custo mais caro do que ficar sem o produto esperando o produto chegar a um fornecedor com preços menores, pois se o cliente realmente estiver precisando do produto e este estiver escasso no mercado com certeza ele pagará um valor maior para ter este produto e satisfazer a sua necessidade.

d) Tomada de decisão sobre fonte de suprimentos: esta decisão é uma das responsabilidades do setor de compras e é uma das mais importantes do setor.

Segundo Baily (2000, p. 180):

Seria possível argumentar que as decisões de compras mais importantes dizem respeito à seleção de fontes de suprimentos corretas; isto é, se a decisão de fonte correta for tomada em uma situação particular, as necessidades de compras de empresa devem ser perfeitamente atendidas. Em tais circunstâncias, ela receberia continuamente os bens e serviços.

A afirmativa de Baily pode ser aplicada em alguns casos, porém trata-se de algo muito simples para se tomar a decisão de fornecimento, a decisão sobre a fonte de suprimentos é algo mais complexo, que para se chegar à decisão correta tem que se levarem em conta diversos fatores e ponderá-los em relação a seus riscos e oportunidades.

Conforme Baily (2000, p. 181):

O desempenho apropriado das compras exige pesquisa do mercado de suprimentos. Esta faz parte do trabalho de compras e pode ser realizada informalmente por compradores quando conversam com vendedores, visitam feiras comerciais, lêem periódicos de negócios e investigam o mercado antes de fazer pedidos.

Os compradores devem procurar conhecer seus fornecedores e tornarem-se parceiros destes para que fiquem bem informados com antecedência sobre mudanças no mercado e sobre uma possível falta de produtos.

De acordo com Baily (2000, p. 181):

A pesquisa do mercado de suprimento identifica o conjunto de fontes reais e potenciais que constituem um mercado fornecedor, investiga sua capacidade, examina as tendências e as perspectivas a longo prazo do mercado e, geralmente, dedica-se ao trabalho de campo.

É importante analisar todos os fornecedores antes de decidir algo, e quando for decidido se faz um primeiro pedido para averiguar se o fornecedor cumpre com tudo o que dizia fazer, principalmente no que diz respeito a preço, prazo, qualidade e condições de pagamento.

Segundo Baily (2000, p. 183):

A abordagem tradicional de tomada de decisão sobre fonte envolve a organização compradora em:

- a) Estabelecer que fornecedores fabricam ou fornecem o produto ou serviço;
- b) Selecionar uma lista curta dos fornecedores disponíveis;
- c) Enviar uma cotação de preço a cada um deles estabelecendo as exigências;
- d) selecionar o melhor fornecedor, comparando as ofertas cotadas;
- e) Fazer o pedido, especificando termos como volume, programação, entrega, preço e qualidade exigida.

Esses passos servem para praticamente todos os tipos de empresas, apenas nas empresas que fazem compras em grandes volumes precisam de um

maior envolvimento dos fornecedores nestes procedimentos, porém em todas as empresas tem que haver uma análise constante se o fornecedor está cumprindo sempre com o negociado a princípio.

Vê-se que a decisão sobre o fornecimento de suprimentos é uma tarefa difícil e que precisa de muita pesquisa no mercado, para que a escolha seja a correta, para que se vire uma parceria entre ambas as partes, e assim o resultado será o melhor para os dois lados.

e) Preço: Para Dias (1993, p. 285), “preço entende-se o valor que o fornecedor exige ao vender seu produto”.

Segundo Dias (1993, p. 285):

É muito importante para um comprador conhecer ou fazer uso da análise preço-custo e ter algum conhecimento básico de sistemas de custos, ou seja, conhecer como é montada a estrutura do preço de venda.

O comprador tem de estar atento a tudo o que acontece com os seus fornecedores, inclusive como eles formam seus preços de venda, para que a partir dessa informação possa fazer negociações importantes de preço junto ao fornecedor.

Quando se fala em preço, vários fatores têm que ser levados em consideração, que vai depender principalmente do produto e do mercado ao qual ele está disposto.

De acordo com Baily (2000, p. 214):

Três fatores participam da maioria das decisões de preço:

- a) Concorrência e outras considerações de mercado;
- b) Como o valor é percebido pelos clientes;
- c) Custo de produção.

Além destes três será exposto também um fator muito importante que é o ciclo de vida dos produtos.

No que diz respeito a concorrência, esta pode ser desleal ou não, depende da quantidade e qualidade dos concorrentes, caso não se tenha concorrência a empresa monopolista pode pôr o preço que ela quiser nos produtos que quem tiver necessidade vai ter que pagar o preço que ela cobrar. Por esse motivo é necessário se ter uma concorrência, mas que seja de maneira limpa e não com guerra de preços.

Conforme Baily (2000, p. 216):

A parceria de suprimentos correta e o trabalho em conjunto com os fornecedores durante determinado período de tempo proporcionam redução de preços pela eliminação de custos e de práticas ineficientes que não agregam valor para o cliente.

Do trabalho em conjunto entre fornecedor e comprador pode resultar uma eliminação de custos desnecessários, o que acarreta na redução dos preços e em um possível aumento no lucro.

No que diz respeito ao preço baseado no custo de produção, é muito usado para os produtos de varejo, onde se joga uma margem de ganho sobre o preço de custo do produto e põe como sendo o preço de venda.

De acordo com Baily (2000, p. 218), “o preço de mark-up, amplamente usado na área de varejo, acrescenta uma porcentagem sobre o custo de compra para se chegar ao preço de venda”.

Esta porcentagem sobre o preço de custo tem que ser muito bem estudada pelo setor de compras, pois para elaborar esta margem o setor tem que levar em consideração o volume de vendas, para então alocar nesta margem os custos e despesas indiretas e ainda a margem de lucro ao qual almeja ter.

Quando se fala de preço de acordo com o valor percebido pelo cliente, fala-se em produtos que são novidades e que tem muitos atributos que chamam a atenção dos clientes, que estão dispostos a pagar um pouco mais para se ter prioridade na compra destes produtos.

Segundo Baily (2000, p. 222):

Outro fator presente nas decisões de preço relaciona-se a como os clientes valorizam a oferta. Uma oferta de mercado de um fornecedor pode incluir, além de próprio produto, vantagens como confiabilidade, durabilidade, bons serviços e pronta entrega. O preço de valor percebido está baseado na percepção do cliente sobre o valor relativo e não do custo.

No que diz respeito ao ciclo de vida dos produtos, afeta no preço de acordo com a fase em que o produto está, da capacidade de produção, de obtenção por parte de fornecedores concorrentes e do surgimento de produtos similares, assim para ganhar mercado ou para não perdê-lo o setor de compras altera os preços de acordo com cada fase do ciclo de vida do produto.

Segundo Baily (2000, p. 217):

Todos os produtos tendem a atravessar um ciclo de cinco fases de desenvolvimento: introdução, crescimento, desenvolvimento, saturação e declínio eventual. A política de preço pode variar fortemente, dependendo da fase atingida pelo produto em seu ciclo de vida.

Uma variável importante que pode afetar o preço é o desconto, que pode ser dado através de vários critérios, dentre eles, o prazo de pagamento, a quantidade, o tipo do cliente, além de outros descontos especiais dados ao cliente.

Constantemente o comprador e o fornecedor devem trabalhar próximos um do outro, para que tenham em mente procurar eliminar o maior número possível de custos desnecessários, para que com isso consigam trabalhar com o melhor preço, e assim consigam um melhor lucro para suas empresas.

2.3.2 Fornecedores

No que diz respeito à fornecedor, trata-se de qualquer empresa que forneça mercadorias ou serviços para determinada empresa ou pessoa, com o objetivo de satisfazer suas necessidades.

Segundo Dias (1993, p. 297), “Pode-se classificar como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de: matéria-prima, serviços e mão-de-obra”.

A escolha de um fornecedor detém de certa complexidade, pois esta decisão implica em um relacionamento intensivo e confiável entre as duas partes, que vão conviver quase que diariamente em contato, por isso para se tomar uma decisão sobre determinada fonte de suprimentos tem que se levar em conta inúmeros fatores.

Para Baily (2000, p. 180), “As decisões efetivas de fonte de suprimentos serão tomadas quando todos os fatores relevantes forem considerados e ponderados em relação a seus riscos e oportunidades”.

A decisão de um fornecedor é algo que leva certo tempo e estudo, para que este seja mais eficiente possível, e cada dia aparecem novos fornecedores no mercado oferecendo muitas vezes excelentes vantagens, mas que não são cumpridas após a compra.

Conforme Dias (1993, p. 297), “A eficiência de um Departamento de Compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes”.

Cabe ao setor de compras fazer uma pesquisa de mercado para identificar o conjunto de fontes de suprimentos reais e potenciais, investigando-os e possivelmente fazendo a escolha das melhores fontes de suprimento.

De acordo com Dias (1993, p. 300):

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta.

Após escolhidos, os fornecedores devem ser constantemente avaliados, para que possa ter certeza que esses estão cumprindo com tudo o que foi acordado durante as negociações.

2.3.2.1 Classificação de fornecedores

A Classificação dos fornecedores diz respeito aos diferentes tipos de fornecimento, que vai influenciar na aceitação do produto, no tipo de atendimento, na concorrência e no relacionamento do fornecedor com o cliente. As classificações de fornecimento podem ser: monopolistas, habituais ou especiais.

Para Dias (1993, p. 297), “Monopolistas são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado; normalmente o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento”.

Os fornecedores monopolistas são aqueles cientes de sua exclusividade de fornecimento, por isso não há uma preocupação em atendimento de qualidade, por isso quem tem que mostrar o interesse da aquisição é o comprador.

Segundo Dias (1993, p. 297), “Fornecedores habituais são normalmente aqueles tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços”.

Os fornecedores habituais são aqueles que participam das cotações, pois tem produtos com bastante aceitação de mercado, por ser um mercado concorrido,

esses tipos de fornecedores são os que prestam o melhor atendimento, pois suas vendas estão ligadas ao seu produto agregado ao atendimento.

Conforme Dias (1993, p. 297), “Fornecedores especiais são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos”.

Os fornecedores especiais são aqueles que dispõem de materiais ou serviços especiais, que fogem aos padrões habituais, no momento oportuno que a empresa necessite.

2.3.2.2 Relacionamento com fornecedor

As organizações para se manter competitivas no mercado, têm que ter relacionamentos sólidos com seus fornecedores, baseado em desenvolvimento e cooperação, buscando sempre uma relação “ganha-ganha” entre as partes.

Para Dias (1993, p. 306), “Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra”.

A relação entre ambas as partes tem que ser de confiança, e sempre documentada, a fim de evitar distorções ou dúvidas, e caso haja, basta observar o que foi negociado e documentado, fazendo com que haja uma maior segurança nas informações para os dois lados.

De acordo com Dias (1993, p. 306):

Retribuição justa pelo trabalho, otimização da produção e dos custos, pesquisa de novas alternativas, seriedade no relacionamento, competitividade, contratos corretos etc., quando tratados conjuntamente, só podem resultar em benefícios recíprocos. Existe sempre em qualquer empresa um potencial de economia, e o objetivo do Departamento de Compras deve ser reduzir os custos, garantindo a qualidade dos produtos.

Uma empresa sempre está à procura de reduzir seus custos, sem afetar a qualidade de seus produtos, isso pode acontecer através de uma parceria bem elaborada com o fornecedor, através de negociações que beneficiem os dois lados.

Segundo Baily (2000, p.205):

A Confederation of British Industry e o Department of Trade and Industry definem parceria de suprimentos da seguinte maneira:

Parceria de suprimentos é o compromisso entre clientes/fornecedores, independentemente de dimensão, com um relacionamento a longo prazo baseado em objetivos claros e mutuamente definidos, visando ao esforço em termos de capacidade e competitividade de classe mundial.

A figura 12 mostra as principais características da parceria de suprimentos.



Figura 12: Principais características da parceria de suprimentos

Fonte: Baily (2000, p. 207)

Para tornar-se parceiro é primordial que a escolha do fornecedor seja bem sucedida e que a quantidade seja o suficiente para que haja uma determinada concorrência de preços, pois depender de um único fornecedor muitas vezes pode fazer com que a empresa não fique competitiva em termos de preço, pois esta acaba perdendo o poder de barganha.

Conforme Dias (1993, p. 306):

Selecionar poucos fornecedores para um mesmo item vai permitir que, produzindo em escalas maiores, eles tenham redução de custos e apresentem preços mais interessantes. O melhor é ter três ou quatro que garantam concorrência e produzam num volume tal que resulte na redução de preços.

É muito importante ter o distribuidor como um parceiro, que possa confiar que o que ele diz vai acontecer, através disso pode-se elaborar estratégias de compras e vendas dos produtos, tornando-se cada dia mais competitivo.

Para Dias (1993, p. 307):

Um dos pontos importantes para a avaliação do grau de relacionamento empresa e fornecedores reside nas situações em que eles oferecem colaborações e ajudas excepcionais, fazendo grande esforço para atender os pedidos de compra do cliente. São os casos de lançamentos de produto ou quando algum outro fornecedor tem um problema técnico e suspende o abastecimento. Essa avaliação deve ser feita com seriedade e levada em conta pela empresa na classificação e no seu relacionamento com o fornecedor.

O relacionamento com os fornecedores têm que está sendo avaliado constantemente, pois pode haver novos e potenciais fornecedores no mercado que podem substituir antigos de forma vantajosa para a empresa.

3 METODOLOGIA

Nesta parte do estudo será apresentada a metodologia seguida, ou seja, os caminhos adotados para realização do trabalho, focando as técnicas de levantamentos de dados, sendo priorizado o tipo de pesquisa, área de abrangência, bem como as técnicas de coleta e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho constituiu em uma pesquisa exploratório-descritiva na forma de estudo de caso, objetivando realizar uma coleta de dados na empresa, para observar como estava a situação atual da empresa no que diz respeito à suprimimento físico, para a partir desses dados, analisá-los e propor melhorias.

De acordo com Oliveira (1997, p. 128), “os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa ou ainda, para a elaboração de hipóteses.”

Segundo Oliveira (1997, p. 128), “a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

Este tipo de pesquisa visou coletar informações sobre a empresa, analisar esses dados para então interpretá-los, sem que houvesse qualquer interferência do pesquisador.

Conforme Vergara (2000, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve; embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa descritiva serviu apenas para expor as características de determinada empresa, servindo assim de base para o estudo de caso.

Para Yin apud Roesch et al. (1981, p. 155), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

A pesquisa tratou-se de um estudo de caso por ter um caráter de detalhamento mais profundo, que teve como objetivo uma análise para possíveis melhorias.

De acordo com Santos (2001, p. 28):

O estudo de caso é a seleção de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos, cujo objetivo pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

O estudo apresentou como área de abrangência o setor de suprimentos físico, mais especificamente o subsistema de compras e o relacionamento com fornecedores.

O trabalho envolveu todo o setor de compras, principalmente os Gerentes de Produtos, que neste caso são 5 pessoas, e são aqueles que tem um relacionamento direto com os fornecedores de materiais e que convivem diariamente com grande parte do conteúdo utilizado no referencial teórico deste trabalho. Além disso, foram realizadas entrevistas informais com alguns vendedores para explicar o relacionamento entre os setores de compras e vendas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A fase de coleta e análise dos dados foi de grande importância na elaboração da pesquisa científica.

Para a realização da coleta de dados foram consideradas as técnicas de observação participante, entrevistas informais e análise documental.

Para Vergara (2000, p. 54), “na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo”.

Este método foi usado pelo fato do pesquisador está dentro da empresa, dispondo de todo o contato com todos os recursos da empresa, além de estar presente e poder opinar em praticamente todas as decisões do setor.

Conforme Vergara (2000, p. 55), “entrevista é o procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”.

Porém a entrevista pode ser de várias maneiras, a maneira presente nesta pesquisa foi a informal, pois como há a convivência diária do pesquisador com todo o universo de estudo acabou-se coletando muitas informações importantes através de conversas informais no setor.

Segundo Vergara (2000, p. 55), “entrevista informal ou aberta é quase uma conversa jogada fora, mas tem um objetivo específico: coletar os dados de que você necessita”.

O ultimo instrumento usado foi a análise documental, que foram os dados levantados na empresa, como todos os registros que abrangem o setor em estudo.

Para Vergara (2000), “a análise documental é realizada em documentos presentes no interior das empresas de qualquer natureza ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorando, balancete”.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Vergara (2000, p. 59), “Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

De acordo com os dados apurados na pesquisa e tendo em vista os objetivos propostos, os resultados encontrados foram tabulados, analisados e interpretados, e assim feitas as propostas técnicas.

4. RESULTADOS DO TRABALHO

Os resultados do trabalho abordam uma análise dos dados, que constituiu uma combinação das evidências coletadas na empresa, conflitadas com as informações obtidas através das pesquisas bibliográficas, possibilitando melhor interpretação da realidade vivenciada. Deste modo, será exposto um diagnóstico de como se apresenta atualmente o setor de Compras, objeto de estudo deste trabalho, para que possa ser analisado e mais adiante serem propostas melhorias.

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A Miranda é uma empresa com 22 anos de funcionamento no mercado, porém até o ano de 2008, apenas o Diretor Comercial fazia as compras de todos os produtos da rede de lojas, o qual contava com dois auxiliares, que lhe ajudavam nas partes administrativas do setor. Com o crescimento do número de lojas, viu-se a necessidade de aumentar este setor gradativamente, onde o Diretor foi delegando funções e criando novos gerentes de produtos e auxiliares, para que o mesmo pudesse ter uma melhor qualidade de vida e pudesse se ater mais a parte estratégica do referido setor, pensando em novas maneiras do crescimento do patrimônio.

Atualmente, o setor de Compras da Miranda é composto por nove pessoas, sendo um Diretor Comercial, que é um dos sócios da empresa e gerencia todo o setor; cinco Gerentes de Produtos, responsáveis pelas compras e manutenção dos produtos; um responsável pela reposição das lojas e por cadastramento de novos produtos; um responsável pela entrada das notas fiscais, digitação de pedidos, pelas cotações do Diretor Comercial e pela averiguação das correções dos impostos nas notas; e um responsável pelo acompanhamento das verbas e das devoluções, e por fazer as estatísticas solicitadas pelo Diretor.

As principais ferramentas usadas pelo setor para fazer seu trabalho são:

- Sistema de Informação Pégasus: usado por todos os setores da empresa, tendo um módulo exclusivo para o setor de Compras;

- E-mail e MSN Messenger: documentam as cotações e os pedidos realizados, bem como registram o relacionamento com os fornecedores, além dos respectivos contatos;

- Office Word e Excel: usados para a concepção de planilhas, textos e gráficos que auxiliam nas compras e vendas.

Considerando a temática da pesquisa, evidencia-se que o principal envolvido na coleta de dados foi o Gerente de Produtos: responsável por uma cadeia de processos que vão desde a cotação do produto até a venda do mesmo ao cliente.

De uma forma mais detalhada pode-se dizer que a função principal do Gerente de Produtos consiste em fazer seus produtos venderem, mas com o foco de aumentar gradativamente a venda de suas linhas. Para isso, tem que estar atento a todos os níveis do processo, para que não haja falhas em nenhuma das fases, e não prejudique a venda dos produtos da sua linha. A seguir se terá uma descrição da reposição do item.

4.1.1 A reposição da mercadoria

O Gerente de Produtos começa seu trabalho diagnosticando o que está faltando dos produtos, com o propósito de poder planejar a reposição do estoque. Entretanto, além dos produtos de reposição, o comprador tem que estar sempre atento as novidades das suas linhas, para que seu mix seja sempre renovado com a tecnologia mais avançada possível, de forma a poder trazer novos produtos para atender a todos os níveis de clientes.

No que diz respeito a reposição, geralmente esta é realizada através do giro de estoque, presente no sistema Pégasus, na seção pedidos, onde se tem a informação da quantidade que é necessária para repor o estoque. A figura 13 exhibe a tela referente a tal módulo, mostrando a quantidade sugerida pelo sistema, de acordo com as vendas dos meses anteriores.

Segundo Dias (1993), o planejamento de compra deve ser baseado na projeção de demanda a partir dos consumos anteriores. No caso do segmento no qual a empresa atua, que envolve itens vinculados a tecnologia, o desafio é maior, uma vez que o ciclo de vida dos itens tende a ser menor, face ao nível de desenvolvimento.

natalsoft **MIRANDA LOJA 05** 21/10/2009 17:27:54
Sair do Programa

GIRO DE ESTOQUE DE PRODUTOS

VENDAS
Dt.Inicial: 21/09/2009 Dt.Final: 21/10/2009
Dt.Autonomia: 01/12/2009

PRODUTOS
Código: Cd. Padrão: Grupo: (Todos)
Nome: Fabricante: ENCORE
Mgvimentação: (TODOS (COM E SEM VENDAS))
Categoria: (VENDAS E DEVOLUÇÕES DE CLIENTE) Fornecedor Padrão: (Todos)
Considerar dias sem estoque: NÃO Produtos comprados ao Fornecedor: (Todos)

ESTOQUE
Empresa: (Todos) Estoque: (Todos) Produtos c/ pedidos pendentes: SIM Prazo de Entrega: NÃO

Código	Nome...	Q. Sug.	Q. Padrão	Q. Atual	Q. Vale	Q. Mín.	Q. Min. Padrão	Nome do Produto	Fabrica...	Cód. Pad...	Q. Ven	Q. Dev	Q. Tot	Q. Ped	Pt. Ta...
021022	CX/C/1	2	0	0	0	14	0,00	ACCESS POINT S/FIO 54MBPS ENRM	ENCORE	ENR3W-G	1	0	1		149,00
021023	CX/C/1	0	0	0	0	35	0,00	ADAPTADOR USB BLUETOOTH 3MB	ENCORE	ENUBT-C1E	0	0	0		45,90
021026	CX/C/1	-2	0	4	0	7	0,00	ADAPTADOR USB S/FIO 300MBPS EN	ENCORE	ENUW1-N	1	0	1		149,00
017736	CX/C/60	58	2	81	0	135	0,00	ADAPTADOR USB S/FIO 54MBPS EN	ENCORE	ENUW1-G2	118	13	105		49,90
021032	CX/C/1	2	0	1	0	13	0,00	ANTENA OMNI 2.4GHZ ENAT-S04	ENCORE	ENAT-S04	2	0	2		39,90
021039	CX/C/1	33	27	112	0	110	0,00	HUB 4 PT USB ENU-4USB	ENCORE	ENU-4USB	111	2	109		19,90
021025	CX/C/1	33	8	56	0	90	0,00	LEITOR CARTAO MEMO 6X1 USB EN	ENCORE	ENUCR	69	2	67		24,90
020170	CX/C/1	0	0	0	0	10	0,00	PLACA CAPTURA TV EXT	ENCORE	ENX-TVX2	0	0	0		149,90
021040	CX/C/1	16	0	14	0	26	0,00	PLACA CAPTURA TV USB ENUTV-2	ENCORE	ENUTV-2	24	2	22		139,90
019365	CX/C/20	-14	7	50	0	45	0,00	PLACA CAPTURA TV/FM PCI ENLTV-F	ENCORE	ENLTV-FM	29	2	27		99,00
019366	CX/C/1	-131	95	176	0	75	0,00	PLACA REDE 10/100 PCI ENL832-TX-F	ENCORE	ENL832-TX-F	37	3	34		19,90
019364	CX/C/1	-31	28	63	0	31	0,00	PLACA REDE 10/100/1000 PCI ENLGA	ENCORE	ENLGA-1320	24	0	24		34,90
021041	CX/C/1	30	1	23	0	51	0,00	PLACA SOM 16 BITS PCI 5.1 ENM232	ENCORE	ENM232-S/V	42	2	40		32,90
021299	CX/C/1	-21	11	27	0	15	0,00	PLACA SOM 16 BITS PCI 7.1 ENM232	ENCORE	ENM232-S/V	4	0	4		45,90
021034	CX/C/1	3	0	1	0	9	0,00	ROTEADOR 4P 10/100 S/FIO N ENH	ENCORE	ENH4W-N	3	0	3		249,00
004419		-1	0	0	1	30	0,00	SWITCH 8P 10/100 PRETO ENH908	ENCORE	ENH908-NW	0	0	0		44,90
006831		9	20	26	1	15	0,00	SWITCH 16P 10/100 PR ENH916P-N	ENCORE	ENH916P-N	27	0	27		109,90
004965		0	0	0	0	4	0,00	SWITCH 24 PT 10/100 ENH924-AUT	ENCORE	ENH924-AUT	0	0	0		219,00

Tipos de Vales Filtrados: Reserva, Transferência e Assistência Técnica.

Exportar Filtrar Vglo Alto

Figura 13: Giro de estoque de Produtos

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

Portanto, pode-se afirmar que esta área mostra informações importantes sobre cada um dos produtos, que vão auxiliar no processo decisório do comprador, dentre elas: a caixa máster do produto, para que o pedido seja feito em múltiplos desta caixa, vindo assim com mais segurança, inibindo a ocorrência de avarias, provenientes do fracionamento do produto; a quantidade atual total, destacando a informação acerca do nível do estoque; o último preço de compra, que servirá de parâmetro para ver a flutuação de preço, diante das negociações; o preço de venda; a quantidade sugerida pelo sistema, que leva em conta as vendas dos últimos meses: caso a quantidade sugerida seja maior que zero é porque o programa diz que precisa repor o produto; caso esteja negativa é porque não necessita de uma nova compra no momento.

O sistema informa uma quantidade necessária para repor o estoque de acordo com as vendas passadas: cabe ao comprador ver se realmente precisa ou não do produto, se ele vendeu mais por causa de alguma campanha ou promoção, se ele está ou não em linha, se está em um patamar de preço acessível, se é um produto sazonal ou que vende diariamente, se teve que queimar o preço para

vender e não deve ser comprado novamente, se é de boa qualidade e não retorno muito, dentre muitos outros fatores importantes que devem ser analisados pelo comprador antes de fechar uma compra. Quem passa todos esses conhecimentos aos novos compradores é o Diretor Comercial, que já está neste ramo a mais de 20 anos, e vai delegando aos poucos funções aos novos compradores, sendo consultado diversas vezes para serem sanadas as dúvidas.

Para auxiliar na tomada de decisão, no que diz respeito a análise das quantidades necessárias, o comprador pode usufruir de outras ferramentas do sistema, além da análise do mercado em geral. Uma dessas ferramentas que convém destacar se refere a média de vendas dos produtos desde sua inclusão no mix de produtos da empresa, pois mostra toda a movimentação do produto e os meses que ele têm maior giro. A figura 14 exhibe a área do Pégasus onde tem-se a média de venda de um produto por mês.

natalsoft®

MIRANDA LOJA 05

21/10/2009 17:35:56

Sair do Programa

RESUMO SAÍDAS

Produto 019264

PLACA REDE 10/100/1000 PCI ENLGA-1320

Empresa

Estoque

Categoria VENDAS E DEVOLUCOES DE CLIENTE

Ano/Mês /	Compras	Vendas	Devoluções	Saldo Vendas	Méd.Ven.Bim	Méd.Ven.Tri	Méd.Ven.Sem
2009/10	0	14	1	13	26	23	27,33
2009/09	0	39	0	39	28	35,67	30,33
2009/08	0	22	5	17	34	33	23,5
2009/07	0	54	3	51	41	31,67	23
2009/06	0	38	7	31	22	25	20,67
2009/05	0	17	4	13	22	14	17
2009/04	0	32	1	31	14,5	14,33	21,17
2009/03	0	19	21	-2	6	16,33	20,17
2009/02	0	14	0	14	25,5	20	21,5
2009/01	0	38	1	37	23	28	20
2008/12	0	10	1	9	23,5	24	14,5
2008/11	0	38	0	38	31,5	23	13,5
2008/10	0	28	3	25	15,5	12	7,17
2008/09	0	9	3	6	5,5	5	3
2008/08	0	5	0	5	4,5	4	2
2008/07	0	10	6	4	3,5	2,33	1,17

Configurar

Voltar

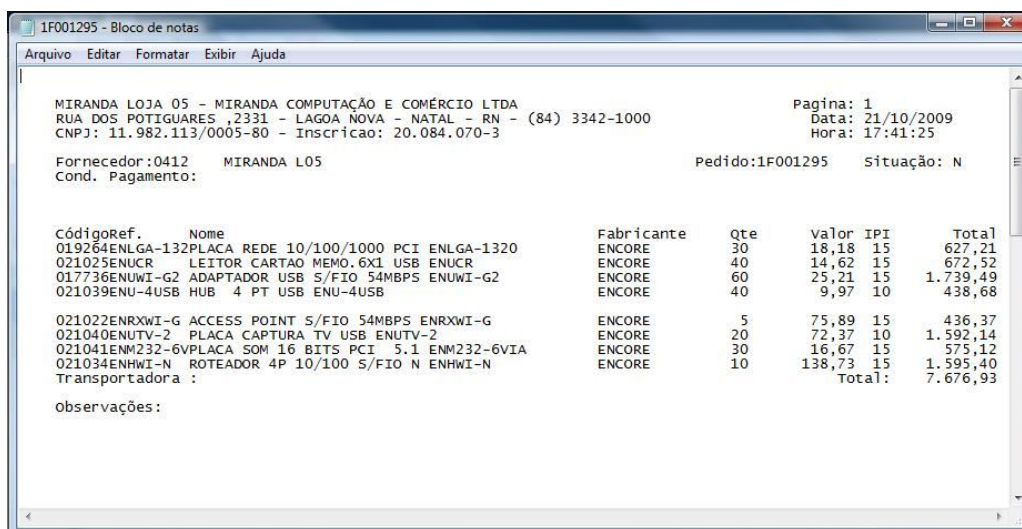
Figura 14: Resumo das saídas de produtos

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

Um fator importante a ser levado em conta é que o Sistema de Informação da empresa não leva em consideração a sazonalidade das vendas dos produtos, a exemplo das campanhas de vendas ou quedas de preço do produto. Isto faz com que algumas vezes o comprador faça um pedido maior que o necessário, pois houve

um aumento nas vendas e por não saber ao certo o porquê ele acaba comprando algo que não precisava.

Através do sistema, depois da análise dos produtos e das quantidades, extrai-se um pedido de cotação, representado pela figura 15.



1F001295 - Bloco de notas

Arquivo Editar Formatar Exibir Ajuda

MIRANDA LOJA 05 - MIRANDA COMPUTAÇÃO E COMÉRCIO LTDA
RUA DOS POTIGUARES, 2331 - LAGOA NOVA - NATAL - RN - (84) 3342-1000
CNPJ: 11.982.113/0005-80 - Inscrição: 20.084.070-3

Página: 1
Data: 21/10/2009
Hora: 17:41:25

Fornecedor: 0412 MIRANDA L05
Cond. Pagamento:

Pedido: 1F001295 Situação: N

CódigoRef.	Nome	Fabricante	Qte	Valor	IP	Total
019264ENLGA-132	PLACA REDE 10/100/1000 PCI ENLGA-1320	ENCORE	30	18,18	15	627,21
021025ENUCR	LEITOR CARTAO MEMO. 6X1 USB ENUCR	ENCORE	40	14,62	15	672,52
017736ENUWI-G2	ADAPTADOR USB S/FIO 54MBPS ENUWI-G2	ENCORE	60	25,21	15	1.739,49
021039ENU-4USB	HUB 4 PT USB ENU-4USB	ENCORE	40	9,97	10	438,68
021022ENRXWI-G	ACCESS POINT S/FIO 54MBPS ENRXWI-G	ENCORE	5	75,89	15	436,37
021040ENUTV-2	PLACA CAPTURA TV USB ENUTV-2	ENCORE	20	72,37	10	1.592,14
021041ENM232-6V	PLACA SOM 16 BITS PCI 5.1 ENM232-6VIA	ENCORE	30	16,67	15	575,12
021034ENHWI-N	ROTEADOR 4P 10/100 S/FIO N ENHWI-N	ENCORE	10	138,73	15	1.595,40
Transportadora :						Total: 7.676,93

observações:

Figura 15: Arquivo de cotação para o fornecedor

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

Utilizando o próprio sistema, esta cotação vai ser anexada e enviada via e-mail para os distribuidores da sua linha, pois cada linha de produtos na área de informática pode ser comprada em distribuidores distintos. O envio das cotações através de e-mail para diversos distribuidores acontece de forma oculta, para manter o sigilo das cotações e, assim, viabilizar negociações junto aos fornecedores. A figura 16 registra o envio da cotação por e-mail.

As respostas das cotações dos distribuidores vêm sempre por e-mail, variando apenas o modelo de resposta: alguns enviam como anexo, outros no próprio corpo do e-mail, mas todos respondem os preços apenas dos produtos que tem disponibilidade no seu estoque naquele momento, para que o comprador não solicite a compra de um produto que não tenha no distribuidor e com isso tenha de esperar dias para chegar no distribuidor, já podendo ter comprado em outro lugar para não faltar.

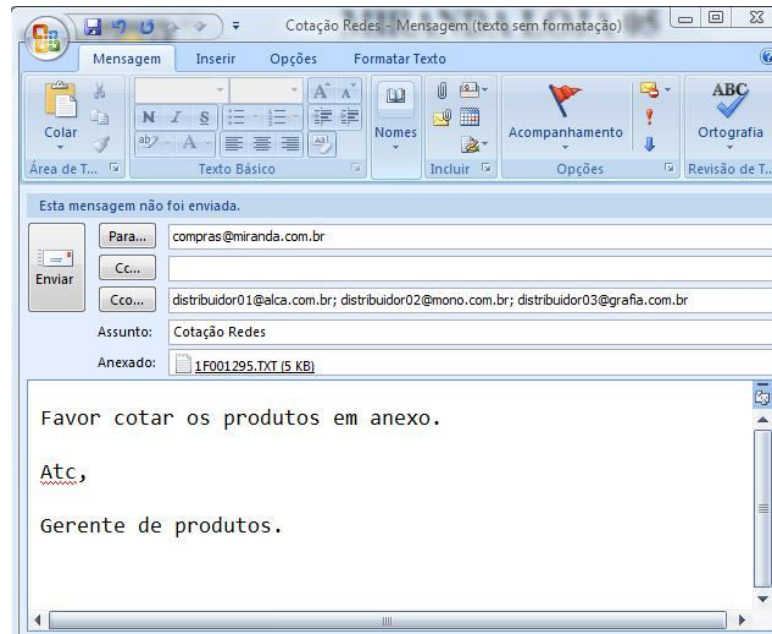


Figura 16: E-mail com cotação em anexo para diversos fornecedores

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação / Outlook (2009)

Ao receber a resposta dos distribuidores, o Gerente de Produtos leva em conta diversos fatores para fechar a compra, dentre eles: o preço dos produtos, o sistema de retorno de material avariado de cada distribuidor, o tipo do frete do distribuidor, o tempo de entrega, o prazo de pagamento, além do relacionamento com o fornecedor.

No que diz respeito ao relacionamento com fornecedor, vale a pena fazer uma ressalva, uma vez que trata-se de um fator muito importante na hora de fechar negócio, pois às vezes compra-se um produto até por um preço mais alto por se ter um relacionamento mais antigo e mais sólido de parceria com o distribuidor, no qual este pode lhe ajudar com verbas em campanhas; pode reservar produtos para a Miranda em momentos de falta no mercado; pode fazer o seu contato com o fabricante; pode lhe dar prioridade em alguns casos e promoções, além de fornecer muitos outros atributos para se efetuar boas compras no futuro.

Caso se tenha um preço mais alto e o comprador deseje comprar de um determinado distribuidor, pode-se usar o poder de barganha para se tentar conseguir uma baixa no preço inicial dado pelo distribuidor, dando algum argumento para que este baixe seu preço, como preço de outro distribuidor ou alguma mudança prevista no mercado ou na moeda.

Para cada pedido a ser realizado tem-se um frete. Em geral, usa-se o transporte rodoviário. Quando a modalidade é CIF, o valor é pago pelo fornecedor; sendo FOB, o valor é pago pelo destinatário. Nas negociações, deve-se tentar fechar um valor para que o distribuidor mande o material com frete CIF, para que não precise pagar o frete do material, normalmente o frete CIF para a Miranda gira em torno de R\$ 3.000,00 de pedido. É oportuno destacar que quase todos os pedidos são faturados de São Paulo.

Após a análise das respostas dos distribuidores e definição dos pedidos, realiza-se o pedido via e-mail, com as quantidades desejadas. É regra solicitar ao distribuidor o envio de uma confirmação do faturamento para o e-mail do comprador, para que este tenha certeza que o produto está em trânsito e que não precisa mais se preocupar com mais reposição deste produto no momento. A figura 17 exibe o e-mail de confirmação do pedido pelo gerente de produtos.

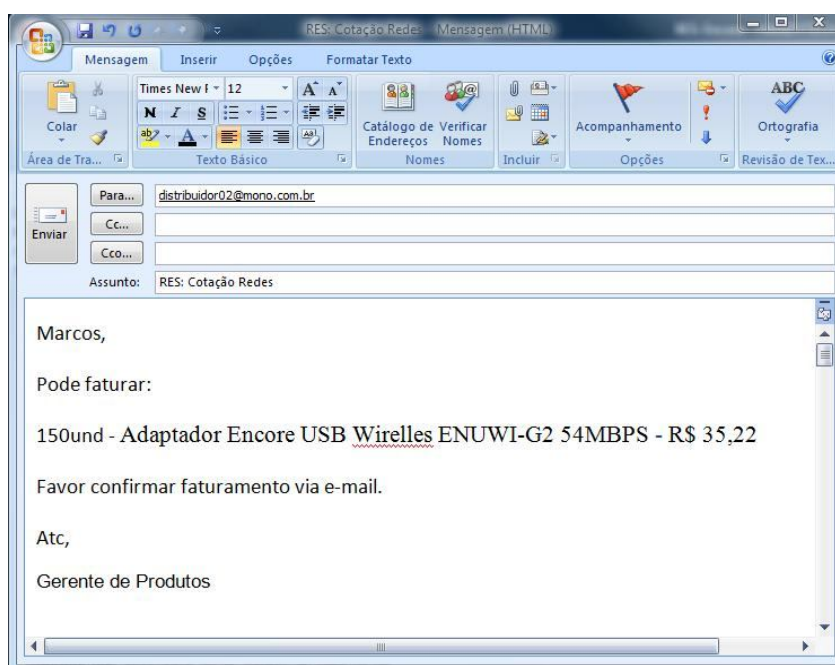


Figura 17: Solicitação de faturamento para o fornecedor

Fonte: Outlook (2009)

Portanto, o distribuidor confirma o pedido e envia a confirmação via e-mail para ficarem sempre documentadas as negociações, evitando a geração de dúvidas; de preferência exige-se um espelho da nota fiscal, para evitar erros. A figura 18 exibe um exemplo de confirmação de pedido via e-mail.

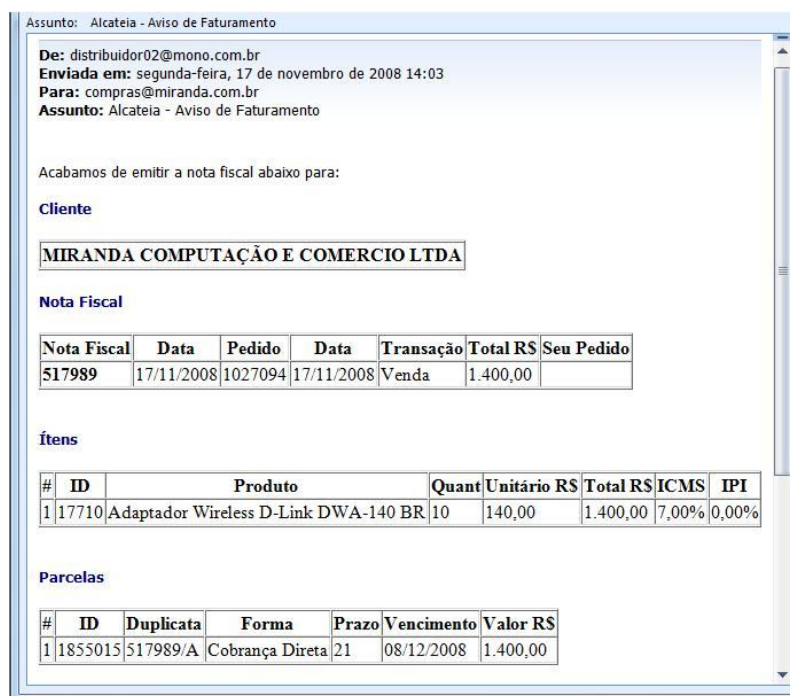


Figura 18: Confirmação do faturamento via e-mail

Fonte: Outlook (2009)

Após a confirmação do pedido, o comprador digita o pedido no sistema, para que todos os outros que acessam o sistema saibam que aquele produto já foi solicitado, alimentando a data de chegada do produto, que facilita para o comprador e para todo o setor de vendas, que pode informar com mais rapidez e segurança sobre o prazo de entrega de um produto ao cliente. Este pedido digitado também serve para indicar ao depósito a possível chegada de material, para que este organize para ter o pessoal necessário para receber a mercadoria e o espaço disponível para alocar o material que irá chegar. A figura 19 exibe a tela demonstrando o pedido digitado.

Futuro **MIRANDA LOJA 05** 21/10/2009 17:51:58
Sair do Programa

DETALHES DE PEDIDOS

Fornecedor 0293 TECH DATA Código 1F001295
Responsável 267 AFRANIO FERREIRA DE MIRANDA NETO Valor 7.676,93
Transportadora 0004 BRASPRESS
Contato FABIANA Situação ENVIADO Empr. 005 MIRAN
Nº Dgc. Dt. Emissão 21/10/2009 Dt. Inicial 21/10/2009 Dt. Final Dt. de Previsão 02/11/2009
% Custo Financeiro 0 % Custos Administrativos 10 % PIS 1,65 % Frete 0
% Cofins 7,6 % Contribuição Social 0 % Impostos Adicionais 1,92
Condições de Pagamento 28 DIAS
Observação

Cód. Padrão	Produto	Qte.	Valor	% IPI	Valor Tot	Nome do Produto	Fabricar	Qtde. Rec
ENLGA-1320	019264	30	18,18	15	627,21	PLACA REDE 10/100/1000 PCI ENLGA-1320	ENCORE	0
ENUCR	021025	40	14,62	15	672,52	LEITOR CARTAO MEMO. 6X1 USB ENUCR	ENCORE	0
ENUWI-G2	017736	60	25,21	15	1.739,49	ADAPTADOR USB S/FIO 54MBPS ENUWI-G2	ENCORE	0
ENU-4USB	021039	40	9,97	10	438,68	HUB 4 PT USB ENU-4USB	ENCORE	0
ENRXWI-G	021022	5	75,89	15	436,37	ACCESS POINT S/FIO 54MBPS ENRXWI-G	ENCORE	0
ENUTV-2	021040	20	72,37	10	1.592,14	PLACA CAPTURA TV USB ENUTV-2	ENCORE	0
ENM232-6VIA	021041	30	16,67	15	575,12	PLACA SOM 16 BITS PCI 5.1 ENM232-6VIA	ENCORE	0

Inserir Alterar Excluir Confirmar Cancelar Configurar Giro Estoque Imprimir Voltar

Figura 19: Pedido digitado no sistema

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

Caso o produto seja novo, antes de digitar o pedido o comprador ou o auxiliar de compras cadastra o produto de acordo com suas especificações, checando sempre se sua descrição está correta e pondo todas as informações relevantes para a sua venda, sem esquecer-se da foto do produto, que é muito importante para uma venda quando o produto não tem fisicamente em determinada loja. A figura 20 exhibe a área do Pégasus onde se faz a inclusão de um produto novo.

Caso um produto não chegue na data prevista, o comprador pode entrar em contato com a transportadora ou com o distribuidor para rastrear onde está o produto, pois às vezes este fica preso na Secretaria de Tributação, ou demora a ser dada a saída do distribuidor, ou até mesmo pode sofrer algum tipo de roubo no caminho.

Para Dias (1993), o processo de compras deve envolver o follow-up, ou seja, o acompanhamento da mercadoria do fornecedor até a empresa. Isso é um processo importante, sobretudo diante de produtos que estão com estoques mínimos ou em ruptura: a informação para o setor de vendas acontecerá com maior precisão.

Figura 20: Cadastro do novo produto no sistema

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

4.1.2 O recebimento da mercadoria

Ao chegar o produto, o comprador verifica se este veio com todos os impostos, CFOP, descrição e valores condizentes com o seu pedido. Se estiver correto, dá-se entrada na Nota Fiscal. Caso exista alguma inconsistência, solicita-se uma errata ao fornecedor ou, caso seja mercadoria errada ou avariada, tem-se a devolução da mercadoria.

Para ter, de fato, a entrada do produto, acessa-se a parte de compras do sistema com o objetivo de alimentar os dados da nota fiscal, ressaltando a importância de ter os impostos calculados corretamente, com o propósito de evitar problemas tributários. A figura 21 exhibe a área do Pégasus onde se cadastra uma nova compra.

O setor de Compras está envolvido diariamente com a questão dos impostos, principalmente com os impostos de entrada e os impostos de devolução. Como são muitos os impostos incidentes em uma nota fiscal, às vezes o comprador ou mesmo um auxiliar de compras pode confundir um imposto e essa confusão pode afetar diretamente no preço do produto ou até mesmo vir causar um prejuízo futuro junto a Secretaria de Tributação. Através das entrevistas informais com os compradores e

com o Diretor Comercial, todos disseram que existem deficiências quanto ao entendimento dos impostos incidentes nas notas fiscais, ou seja, para que serve cada um; qual deles a empresa recupera após a venda; qual a diferença de comprar de diferentes estados com diferentes impostos; dentre outras variáveis que envolvem impostos e tributação.

o seu **MIRANDA LOJA 05** 21/10/2009 17:56:09
Sair do Programa

COMPRAS Número de Registros: 0

Fornecedor: Estoque: LOJA 05
 Funcionário: 267 AFRANIO FERREIRA DE MIRANDA NETO Documento:
 Oper. Fiscal: Dt Emissão: 21/10/2009 Vlr da Nota: 0,00
 %Cofins: 7,6 %Custo Finan.: 0 % Contr. Soc.: 0 %Custos Adm.: 10 Vlr Produtos: 0,00
 %PIS: 1,65 Imp. Adic.: 1,92 % 0,00 R\$ Acrésc.: 0,00 % 0,00 R\$ Total Calc.: 0,00
 Desc.: 0,00 % 0,00 R\$ Frete: CF 0,00 % 0,00 R\$ Tt. Produtos: 0,00
 IPI: 0,00 Base ICMS: 0,00 ICMS: 0,00 Base ICMS Subs.: 0,00 ICMS Subs.: 0,00
 Observação:

	Cd. Padrão	Código	Qte.	P. Compra	ICMS	%IPLC	%ICMS F	Nome do Produto	Fabricante	Unid.	Val. Total
▶	✓										

Pr. Compra: Pr. Custo: Pr. Varejo: Pr. Atacado: Tt. Itens:

Novo Confirmar Núm. Série Pedido Configurar Lançar Conta Consultar Voltar

Figura 21: Entrada de Nota Fiscal

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

É oportuno enfatizar que ao ser dada entrada em um produto verifica-se a margem e se o preço de venda vai ou não ser alterado. Além disso, verifica-se se a foto do produto e as especificações do produto estão corretas e fáceis de entender, pois a falta de informação ou um erro pode afetar na venda. Todas essas informações podem ser observadas através do sistema.

É importante que o Gerente de Produtos esteja sempre preocupado em saber das ações que seus concorrentes estão fazendo e dos preços dos produtos que estão praticando, para que os seus preços sejam sempre agressivos e suas ações sempre mais bem elaboradas que as deles, conseguindo sempre um diferencial acima dos concorrentes.

4.1.3 A transferência das mercadorias para as lojas

Após ser dada entrada no produto, o comprador decide a quantidade que vai para cada loja, dependendo das vendas e do espaço de cada loja. Na verdade, cada loja tem um estoque mínimo, que vai servir para a pessoa responsável pela reposição saber quanto tem que enviar de cada produto para cada uma das lojas. Esse estoque mínimo é o gerente de produtos quem decide e é muito importante, pois pode afetar na venda do produto, na ruptura ou encalhamento do produto na loja, por isso tem que ser administrado diariamente.

Caso tenha sido enviada uma quantidade a maior de um produto para determinada loja, o Gerente de Produtos pode mandar recolher o material e espalhar para as outras lojas, mas o ideal é que não aconteça isso para que não gere um retrabalho. A figura 22 exibe a tela do sistema que demonstra os estoques mínimos dos produtos por loja.

natalsoft®

MIRANDA LOJA 05

21/10/2009 18:00:15

Sair do Programa

ESTOQUES DO PRODUTO

Código: 021299

Nome: PLACA SOM 16 BITS PCI 7.1 ENM232-8VIA

Empre...	Est...	Qtde.	Qtde. Vale Aberto	Qtde. Total	Qtde. Min.	Nome da Empresa	Nome do	Sit.	Dt. Atualização
001	10	3		3	2	MIRANDA LOJA 01	LOJA 01	I	13/10/2009 11:28
001	11	0		0	0	MIRANDA LOJA 01	RMA 01	I	03/06/2009 12:14
001	12	0		0	0	MIRANDA LOJA 01	BECAFE	I	29/06/2009 15:06
001	13	0		0	0	MIRANDA LOJA 01	SEMGARANTIA	I	29/06/2009 15:08
002	20	5		5	5	MIRANDA LOJA 02	LOJA 02	I	14/10/2009 17:18
002	21	0		0	0	MIRANDA LOJA 02	RMA 02	I	17/08/2009 11:58
002	22	0		0	0	MIRANDA LOJA 02	OFERTAS 02	I	25/06/2009 10:07
003	30	2		2	2	MIRANDA LOJA 03	LOJA 03	I	19/09/2009 19:16
003	31	0		0	0	MIRANDA LOJA 03	RMA 03	I	03/06/2009 12:41
003	33	0		0	0	MIRANDA LOJA 03	DEPOSITO 03	I	03/06/2009 12:41
004	40	2		2	2	MIRANDA LOJA 04	LOJA 04	I	17/09/2009 10:11
004	41	0		0	0	MIRANDA LOJA 04	RMA 04	I	03/06/2009 12:41
004	43	0		0	0	MIRANDA LOJA 04	DEPOSITO 04	I	03/06/2009 12:41
005	50	11		11	0	MIRANDA LOJA 05	LOJA 05	A	07/10/2009 13:44
005	51	0		0	0	MIRANDA LOJA 05	RMA 05	A	06/10/2009 16:35
005	52	0		0	0	MIRANDA LOJA 05	CONSIGNACAO 05	A	03/06/2009 11:52
005	53	0		0	0	MIRANDA LOJA 05	SUCATA 05	A	03/06/2009 11:52
006	60	2		2	2	MIRANDA LOJA 06	LOJA 06	I	09/10/2009 16:20

Lotes

Vale

Confirmar

Cancelar

Voltar

Figura 22: Estoque mínimo do produto por loja

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

Com todos os produtos necessários nas lojas, o Gerente de Produtos tem que estar diariamente observando o giro dos produtos, os preços das linhas similares na mesma loja, para não afetar na venda de outra linha, a saída dos produtos em cada

loja para adequar melhor o estoque mínimo, o falta de giro dos produtos para se precisar baixar de preço ou até mesmo fazer uma oferta, além de estar sempre atento as ofertas que a concorrência está divulgando, pois o ramo da informática é muito concorrido.

Em síntese, foi verificado que no setor não há uma maneira de se transferir uma linha de produtos com facilidade e agilidade, quando um comprador entra de férias ou tem que se ausentar, sendo feito atualmente de maneira demorada e, muitas vezes, deixando partes esquecidas ou mal explicadas, fazendo com que haja erros futuros ou retrabalho do novo comprador.

Como o setor foi reestruturado há pouco tempo, ainda não existe nenhum tipo de indicador de desempenho para os gerentes de produtos, estes trabalham atualmente muito focados apenas na reposição de seus produtos, sem ter idéia de qual caminho sua linha de produtos está seguindo, ou seja, se ela está crescendo ou decrescendo. Logo, o Diretor Comercial não tem como medir o desempenho de cada um dos seus Gerentes de Produtos, e estes não tem como fazer um acompanhamento estatístico de como está sendo sua gestão sobre cada uma das linhas.

4.1.4 Relacionamento com fornecedor

O relacionamento com o fornecedor é um fator muito importante dentro das empresas, pois de acordo com ele a empresa pode tornar-se mais competitiva no mercado, através de vários benefícios que o fornecedor pode conceder, dependendo do alcance das metas.

Do relacionamento com o distribuidor e com o fabricante, o Gerente de Produtos pode conseguir vários benefícios importantes, como: proteção de preços, verba de marketing, material de exposição, promotores de vendas, ajuda com produtos encalhados, além da ajuda com informações mais rápidas e eficientes.

A Miranda, por trabalhar correto e com ética dentro dos seus distribuidores e fabricantes, conseguiu prestígio significativo, e hoje conta com o apoio de muitos deles nas suas campanhas de vendas durante todo o ano: muitos dão verba de marketing fixa e outros conseguem verbas atreladas a pedidos previamente negociados, fazendo com que o setor de Compras consiga trabalhar junto ao

marketing e planejar campanhas através das verbas dos fornecedores e não com dinheiro da própria empresa.

Portanto, é mais uma função dos Gerentes de Produtos aprimorar a cada dia esse relacionamento com os distribuidores e fabricantes, para tornar mais sólida esta relação de ganha-ganha, conseguindo fazer girar os produtos atrelado a negociação de verbas de marketing para divulgação da marca do produto e de marca da empresa.

4.1.5 Relação compra e venda

Antes do setor de Compras começar a ser reestruturado, o único contato do setor com Vendas era através do Diretor Comercial. Após as mudanças, o setor começou a ter um maior contato com os vendedores, mas ainda muito esporadicamente, e na maioria das vezes por telefone.

O contato básico entre o vendedor e o Gerente de Produtos é por e-mail, apenas solicitando cotações de produtos mais específicos, que um cliente solicitou e a Miranda não tem em seu mix de produtos. Então, o Gerente de Produtos cota nos distribuidores e dá a resposta aos vendedores em até 48 horas sobre o preço e prazo de entrega do produto solicitado.

Na verdade, pôde-se verificar que muitos vendedores não vêem na figura do Gerente de Produtos alguém que pode ajudá-los para fechar uma venda, seja com uma informação importante ou com um preço melhor para ganhar a venda, pois como falta o conhecimento do Gerente de Produtos sobre o produto e há falta de comunicação com o setor de vendas, o vendedor não vê segurança em ligar para o gerente de produtos para tentar conseguir algum diferencial.

Além disso, o setor de vendas é muito carente de treinamentos das linhas de produtos, pois além de ter poucos, os que têm não geram o interesse dos vendedores por serem treinamentos cansativos e monótonos, e pelos quais eles não vêem benefícios para si próprios, pois não é obrigado a ir.

4.2 PROPOSTA TÉCNICA

Através da observação direta e das entrevistas informais realizadas junto aos funcionários do setor de Compras, percebeu-se que a empresa tem um sistema de compras sólido e bem elaborado, mas que pode ser aprimorado em determinados aspectos, para se ganhar, principalmente, tempo, qualidade e segurança da informação. A seguir se terá a descrição das recomendações propostas, tendo em vista a eficácia do suprimento físico.

4.2.1 Sazonalidade e ruptura dos produtos

No que diz respeito a sazonalidade dos produtos, é complexo fazer mudanças no Sistema de Informação, pois o Pégasus é um ERP (Sistema Integrado de Gestão), terceirizado, sendo difícil prover uma customização direcionada a identificação de tal característica, sem esquecer o investimento que seria necessário realizar. Dessa forma, tem-se uma recomendação simples e que tende a funcionar: criar uma tabela enfocando e detalhando as campanhas do ano, explicitando as datas de início e término, para que possa saber quando as vendas aumentaram por causa de uma determinada promoção, ou seja, um evento isolado que fez com que o produto aumentasse em vendas, mas que provavelmente este número não vai se manter após a campanha pois esta chama o cliente para a loja, e quando acaba, o produto sai da mídia e provavelmente deve voltar ao seu preço normal.

Na verdade, cada Gerente de Produto tem que desenvolver o senso de acompanhar as campanhas que envolvem seus produtos e já sinalizar que o planejamento da quantidade a ser adquirida deverá ter uma avaliação a parte, já que a sugestão do sistema irá repercutir em excessos, gerando uma imobilização desnecessária do capital.

Além do mais, os Gerentes de Produtos também devem ter uma atenção redobrada diante da ocorrência de rupturas: o período deve ser levantando, pois isto promoverá em um dimensionamento mascarado, não condizente com o consumo real do item. A sugestão da quantidade a ser adquirida tenderá a levar a nova situação de ruptura, fragilizando as vendas e expondo a imagem da empresa no mercado, diante da insatisfação gerada junto aos clientes.

4.2.2 Capacitação da equipe de compras

Diante do diagnóstico apresentado, foi relatada com ênfase pelos funcionários envolvidos no suprimento físico a deficiência existente quanto aos conhecimentos sobre impostos e tributação. Logo, se faz necessário que a empresa disponibilize meios para que a equipe possa ter segurança nas decisões, nas negociações, nas formulações de preços. Assim, recomenda-se a execução de cursos relacionados ao tema, bem como palestras práticas realizadas por profissionais atuantes no mercado. A princípio vislumbra-se que esta capacitação deve ser direcionada para os compradores e auxiliares envolvidos com as notas fiscais, podendo ser estendida para os vendedores, sobretudo aqueles que vendem para outros estados.

Realizando uma pesquisa no mercado pôde-se constatar que hoje há no SENAC/RN um curso sobre Legislação Tributária e Fiscal, desenvolvido em 40 horas, sendo ministrado no período da noite de 18:30 às 22:20. Este poderia ser um passo inicial nesse processo de capacitação, ou seja, poderia ser disponibilizado para os interessados no setor de Compras. Em termos de custos, evidencia-se que é um curso de baixo custo; associado a este fator, ressalta-se que a Miranda Computação tem parceria com o SENAC, conseguindo descontos consideráveis no curso para seus colaboradores.

4.2.3 Transferência de linhas de produtos

No que diz respeito à transferência de linha entre compradores, seria necessário existir um local onde tivesse todas as informações necessárias para que o novo comprador possa trabalhar a linha de produtos recebida, que mostrasse todos os contatos necessários e todas as informações relevantes de sua nova linha, para que este não fique “perdido” na hora de tomar decisões. Este local poderia ser no próprio sistema, no campo de detalhes do fabricante ou do distribuidor, o qual não é usado pelos compradores, mas que se for bem preenchido pode auxiliar tanto os outros compradores, como os setores de devolução, marketing, vendas e financeiro.

Nesta área, recomenda-se que os Gerentes de Produtos façam a inserção de informações relevantes para gerir a linha de produtos, como todos os contatos com telefones e e-mail, local da garantia, procedimento para devolução, responsável pelo

pagamento do frete, quais distribuidores têm os produtos, além de muitas outras informações. A figura 23 exibe a área do Pégasus onde mostra os detalhes do fabricante.



Figura 23: Detalhes do Fabricante

Fonte: Sistema Pégasus – Miranda Computação (2009)

4.2.4 Indicadores de desempenho

No que diz respeito a indicadores de desempenho, para solucionar esta deficiência recomenda-se a criação de uma ferramenta capaz de medir o desempenho de cada Gerente de Produtos em cada uma das suas linhas, com o passar do tempo, estipulando metas de compras e de vendas, projetando uma média de crescimento compatível com os objetivos da empresa.

Esta ferramenta pode ser o Office Excel, mediante a concepção de planilhas com as vendas por loja a cada mês, assim facilitando o acompanhamento do crescimento da linha de produtos não só pelo valor geral, mas pelo crescimento em vendas de cada uma das lojas, fazendo com que o Gerente de Produtos saiba quais lojas são mais fortes na venda de determinadas linhas de produtos e quais lojas precisam melhorar para se chegar a uma meta proposta.

A figura 24 trata-se um modelo de como seria esta planilha, mostrando a variação mês a mês em relação ao ano anterior.

VENDAS LEADERSHIP 2008						
Lojas	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08
Lj01	9.371,62	6.453,18	9.402,22	8.600,95	9.035,72	9.216,96
Lj02	13.545,69	15.107,52	18.888,75	16.579,94	28.092,59	19.430,44
Lj03	7.668,20	10.323,01	9.753,12	13.554,61	10.799,81	11.893,28
Lj04	8.909,38	10.780,16	14.067,07	13.071,13	12.261,52	16.646,91
Lj05	4.686,08	4.961,31	4.004,24	5.029,31	2.004,51	2.598,67
Lj06	9.803,80	13.980,13	17.148,16	13.569,34	17.832,55	20.225,61
Total	53.984,77	61.605,31	73.263,56	70.405,28	80.026,70	80.011,87
VENDAS LEADERSHIP 2009						
Lojas	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09
Lj01	314,45	3.704,83	6.065,32			
Lj02	11.399,66	8.939,66	19.584,01			
Lj03	4.142,92	6.493,54	8.471,85			
Lj04	6.595,96	5.830,16	13.937,82			
Lj05	1.697,36	2.080,67	3.024,12			
Lj06	5.810,72	11.648,97	16.169,41			
Variação	-44,50%	-37,18%	-8,20%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
Total	29.961,07	38.697,83	67.252,53	00.000,00	00.000,00	00.000,00

Figura 24: Vendas por loja e variação de um ano para o outro.

Fonte: Excel (2009)

Através desta planilha, o Gerente de Produtos pode acompanhar mês a mês a sua linha de produtos, mostrando ao Diretor Comercial que seu trabalho está sendo bem desenvolvido junto ao setor de Vendas, e que suas metas estão sendo alcançadas, tanto a de compras como a de vendas, mostrando que sua linha de produtos está crescendo e com rentabilidade. A variação de crescimento que o Gerente de Produtos pode analisar seria mês a mês, e a do mês de um ano em relação ao mesmo mês do ano anterior, para ser ter mais de uma variável de comparação, pois alguns meses vendem mais em relação ao outro por causa de campanhas e não por causa de incompetência do gerente d produtos algumas vezes.

A figura 25 mostra uma maneira de se calcular uma meta de compras e de vendas, com uma projeção de crescimento em relação ao ano anterior, nesta o Gerente de Produtos pode acompanhar o que falta para atingir suas metas mês a mês.

Projeção de Crescimento em 2009					
Ano 2008	Valor R\$	Projeção	Meta 2009 R\$	Falta R\$	Meta Mês
Vendas	908.418,79	24,0%	R\$ 1.126.439,30	R\$ 990.527,87	R\$ 93.869,94
Compras	484.828,84	24,0%	R\$ 601.187,76	R\$ 398.932,76	R\$ 50.098,98

Figura 25: Projeção de crescimento em compras e vendas

Fonte: Excel (2009)

Diante das planilhas prontas, podem ser construídos diversos gráficos, os quais vão expor de maneira convincente o crescimento de cada linha em cada loja durante o ano.

O Gerente de Produtos pode utilizar esta planilha para conseguir apoio dos fabricantes nas campanhas durante o ano, pois este estará mostrando a parceria com o fornecedor de estar crescendo a sua linha nas lojas, mas para isso os produtos precisam estar sendo anunciados com frequência, e o fabricante tem que ter sua parcela de ajuda neste processo de crescimento.

Com esta planilha sendo alimentada todos os meses, o Diretor Comercial pode medir o desempenho real de cada um dos seus gerentes de produtos, podendo dar maiores benefícios aqueles que melhor acompanharem suas linhas, não só na parte de vendas, como nas compras e nos processos de devolução.

4.2.5 Integração entre compras e vendas

Para que haja uma maior integração entre o setor de Compras e o de Vendas, é necessário que o Gerente de Produtos fique ciente de que ele só será respeitado e requisitado pelo setor de Vendas caso ele possa agregar valor à venda, conseguido diferencias realmente relevantes, como informações importantes e preços mais competitivos. Para isso, é necessário que este se torne um especialista nas suas linhas, estudando-as e assim podendo dar treinamento ao setor de Vendas, para que esses possam vender suas linhas com mais desenvoltura, destacando os diferenciais de cada produto e conquistando o cliente com as informações dadas, agregado a um bom serviço prestado e um produto de qualidade.

5 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho apresentou importância significativa para a empresa em estudo. A Miranda Computação é uma empresa sólida e líder de mercado no Rio Grande do Norte. Porém, pôde-se observar, através deste estudo, que esta tem vários pontos que podem ser aprimorados e inseridos em seu setor de Compras, com o objetivo deste se tornar cada dia mais eficaz.

Diante de um segmento de alta competitividade, as empresas de informática estão sempre à procura de diferenciais que possam lhe trazer vantagem competitiva perante seus concorrentes, e para conseguir estes diferenciais, é necessário a empresa ter seus setores e funções bem definidos e trabalhando de forma eficiente e eficaz.

Pode-se verificar que o setor de Compras tem certa complexidade, não engloba apenas a reposição do produto que está faltando, mas um conjunto de ações tomadas por um gestor que pode acarretar em diversos benefícios para a empresa.

As mudanças propostas através deste estudo acarretam em benefícios para a Miranda Computação, principalmente no que diz respeito a uma maior aproximação com seus fornecedores e a criação de indicadores de desempenho para os Gerentes de Produtos, sendo aprovadas pela Diretoria da empresa, que vê nessas mudanças uma forma de conseguir melhores resultados.

Por fim, as mudanças no setor de Compras podem ser consideradas viáveis, devido à empresa conceder seu aval positivo em relação ao projeto e pelo fato de utilizar os próprios colaboradores existentes no setor para inserir essas mudanças em suas rotinas, os quais não impuseram barreiras e mostraram-se interessados em melhorar a gestão do setor.

REFERÊNCIAS

- BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FABIAN, Enderson. **Logística: conceitos**. Disponível em: <<http://efabian.sites.uol.com.br/logistic.html>>. Acesso em 06 de junho de 2009.
- Gestão da cadeia logística. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica_nas_empresas>. Acesso em 06 de junho de 2009.
- GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de vendas**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOURA JÚNIOR, Armando Noé Carvalho et al. **Estrutura Organizacional e controle das operações logísticas**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART188.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2009.
- Nervo central do sistema logístico: o processamento de pedidos. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/download/Nervo_Central_do_Sistema_Logistico_O_Processamento_dos_Pedidos.pdf>. Acesso em 07 de junho de 2009.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a Construção do Conhecimento**. 4ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.