



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE – FARN
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUIZ ANTONIO OLIVEIRA DE MORAIS

**ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPRAS NO SEGMENTO DE MINIMERCADO NA
ZONA NORTE DA CIDADE DO NATAL-RN.**

**Natal-RN
2005**

LUIZ ANTONIO OLIVEIRA DE MORAIS

**ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPRAS NO SEGMENTO DE MINIMERCADO NA
ZONA NORTE DA CIDADE DO NATAL-RN.**

Monografia apresentada ao curso de ciências contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Halcima Melo Batista, M. Sc.

**Natal/RN
2005**

RB-26.020



M

658.87

M826a

2005

ex.01

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Morais, Luiz Antônio Oliveira de

Análise da Gestão de Compras no segmento de minimercado na zona norte da cidade do Natal-RN / Luiz Antônio Oliveira de Moraes. – Natal: FARN, 2005.
80f.

Orientador: Halcima Melo Batista (M. Sc.)

Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Compras – Monografia. 2. Administração de Varejo – Monografia.
I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.87

LUIZ ANTONIO OLIVEIRA DE MORAIS

**ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPRAS NO SEGMENTO DE MINIMERCADO NA
ZONA NORTE DA CIDADE DO NATAL-RN.**

Monografia apresentada ao Curso de ciências contábeis da Faculdade Natalense e aprovada em 28 de dezembro de 2005 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Halcima Melo Batista, MS. Orientador

Joana D'arc Medeiros Martins, Esp. Membro Examinador

Membro: Esp. Jandira Borges de Oliveira, Esp. Membro Examinador

**Natal/RN
2005**

Dedico especialmente a minha esposa Maria Arivanilda, por ter concebido os nossos dois filhos maravilhosos, Victor e Karine, por caminharmos juntos neste curso, por suportar as dificuldades enfrentadas e por me motivar sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, Maria Arivanilda, por perseverar nos nossos objetivos, especialmente por ser a grande responsável pelo meu ingresso nesta caminhada rumo ao conhecimento.

Agradeço aos meus pais, Antonio Lisboa (falecido) e Iracema Oliveira, por todo esforço dedicado em prol da minha educação familiar e escolar.

Agradeço ao meu sogro Jonas Lázaro e a Minha sogra Maria do Carmo, pela motivação e cuidados com os meus filhos no momento de ausência, no caminhar deste curso.

Agradeço de forma especial aos professores que fizeram parte desta caminhada, pelos seus dons e carismas, por me abrirem os olhos para a ciência, me fazendo ver o mundo de forma diferenciada.

Agradeço a coordenação do curso, professor Edson e a Professora Ana Catarina, pelos seus esforços em buscar a qualidade para o nosso curso.

Agradeço a direção geral da FARN, Professor Daladier da Cunha Lima, pela sua dedicação a educação.

Agradeço a todos os empreendedores que abriram as portas das suas empresas, me recebendo com muita atenção, facilitando e contribuindo com todo o trabalho de pesquisa.

Acima de tudo, agradeço muito a Deus pela realização deste trabalho, entregando-lhe todos os nossos esforços e a minha vida, pois Ele é o meu guia constate, nos pequenos e grandes momentos por mim vivido.

“A diferença entre o possível e o impossível está na vontade humana”.

Louis Pasteur

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo, estudar e analisar a gestão das compras no segmento varejista, especificamente, relatar e entender as variáveis que norteiam o processo de gestão das compras nos minimercados da Zona Norte de Natal, partindo das estratégias utilizadas no processo e os seus reflexos nos resultados das empresas. O estudo empregou o método de pesquisa bibliográfico, através de livros, revistas e a rede mundial de computadores, como também, a pesquisa de campo junto aos minimercados Cooperados e não cooperados, o qual aprofundou-se na análise geral e comparativa, com a finalidade de fornecer melhores percepções e entendimentos do objeto da investigação. O estudo tomou como amostra 15(quinze) minimercados medindo em média 250 m², sendo 03(três) cooperados cadastrados na Supercoop, e 12(doze) não cooperados, localizados no Bairro Potengi, por ser o mais habitado e apresentar os maiores níveis de escolaridade e renda da região. O estudo teórico identificou um rol de variáveis utilizadas na gestão de compras, as quais serviram de questionamento na pesquisa de campo, tais como, definição do *Mix* dos produtos, qualidade e quantidade ideal a comprar, seleção e negociação com os fornecedores e o perfil do comprador. No geral, o estudo verificou que, na utilização das variáveis que envolvem o processo de compras nos minimercados, há um padrão quase que uniforme, divergindo apenas em alguns procedimentos de compra dos que compõem a Supercoop, cuja administração fica por conta da Cooperativa. Acredita-se que o presente trabalho revela com riqueza fatores relevantes que interferem na gestão das compras, assim como a importância direta e relevante na afetação do resultado econômico das empresas.

Palavras – Chaves: Gestão de Compras. Administração de Varejo.

ABSTRACT

The present work had as objective principal, to study and to analyze the administration of the purchases in the retail segment, specifically, to tell and to understand the variables that orientate the process of administration of the purchases in the minimercados of the North Zone of Christmas, leaving of the strategies used in the process and your reflexes in the results of the companies. The study used the bibliographical research method, through books, magazines and the world net of computers, as well as, the field research close to the Cooperated minimercados and not cooperated, which was deepened in the general and comparative analysis, with the purpose of supplying better perceptions and understandings of the object of the investigation. The study took as sample 15(quinze) minimercados measuring 250 m² on average, being 03(três) cooperated registered in Supercoop, and 12(doze) not cooperated, located in the Bairro Potengi, for to be the most inhabited and to present the largest education levels and income of the area. The theoretical study identified a list of variables used in the administration of purchases, which served as questionamento in the field research, such as, definition of Mix of the products, quality and ideal amount to buy, selection and negotiation with the suppliers and the buyer's profile. In the general, the study verified that, in the use of the variables that you/they involve the process of purchases in the minimercados, there is almost a pattern that uniform, just diverging in some purchase procedures of the ones that composes Supercoop, whose administration is due to the Cooperative. It is believed that the present work reveals with wealth important factors that they interfere in the administration of the purchases, as well as the direct and important importance in the affectation of the economical result of the companies.

Words - Keys: Administration of Purchases. Administration of Retail.

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Evolução do Comércio x PIB	18
Gráfico 2 – Amplitude e Profundidade	34
Gráfico 3 – amplitude e profundidade	35
Gráfico 4 – gestão de estoques e Compras.....	37
Gráfico 5 – Tamanho da loja.....	49
Gráfico 6 – Tamanho da loja.....	49
Gráfico 7 – Departamentalização.....	50
Gráfico 8 – Departamentalização.....	50
Gráfico 9 – Variedade dos produtos	51
Gráfico 10 – Variedade dos produtos	51
Gráfico 11 – definição do tipo do produto	52
Gráfico 12 – definição do tipo do produto	52
Gráfico 13 – Planejamento das compras	53
Gráfico 14 – Planejamento das compras	53
Gráfico 15 – Frequência das compras	55
Gráfico 16 – Frequência das compras	55
Gráfico 17 – Sistema de Informação.....	56
Gráfico 18 – Sistema de Informação.....	56
Gráfico 19 – Coleta das informações.....	57
Gráfico 20 – Coleta das informações.....	57
Gráfico 21 – Organização das compras.....	60
Gráfico 22 – Organização das compras.....	60
Gráfico 23 – Controle do Estoque	61
Gráfico 24 – Controle do Estoque	61
Gráfico 25 – Escolha dos fornecedores	62
Gráfico 26 – Escolha dos fornecedores	62
Gráfico 27 – Verificação dos preços dos fornecedores.....	63
Gráfico 28 – Verificação dos preços dos fornecedores.....	63
Gráfico 29 – Prazo de pagamento	64
Gráfico 30 – Prazo de pagamento	64
Gráfico 31 – Validade dos produtos.....	65
Gráfico 32 – Validade dos produtos.....	65
Gráfico 33 – Desperdício de produtos.....	66
Gráfico 34 – Desperdício de produtos.....	66
Gráfico 35 – Impostos	67
Gráfico 36 – Definição das compras	68
Gráfico 37 – Definição das compras	68
Gráfico 38 – Estilo do comprador.....	69
Gráfico 39 – Estilo do comprador.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 O COMÉRCIO:.....	16
2.2 ATIVIDADE DE MINIMERCADO	19
2.3 COMPETITIVIDADE	20
2.4 GESTÃO ECONÔMICA	26
2.5 GESTÃO DE COMPRAS	29
2.6 RESULTADO ECONÔMICO.....	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 TIPO DE PESQUISA	46
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	46
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	47
4 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA.....	48
4.1 RESULTADO DA PESQUISA.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
ANEXOS	
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As grandes potências mundiais, na busca para manterem as suas economias equilibradas e em crescimento, disputam de forma acirrada os mercados externos, principalmente para manter o capitalismo vivo e, para isso, propagam e vivenciam cada vez mais o processo de “globalização”, e caso ocorra qualquer oscilação na economia destes países, refletem diretamente em toda economia do globo.

No processo de globalização, as grandes potências demonstram preocupações com os países pobres; na realidade estão preocupados com os seus interesses de mercado, provocando o aumento das vendas para os países subdesenvolvidos e adotando políticas protecionistas nas importações originadas destes países, ou seja, querem estes países vivos, porém, emergentes.

Tomando como exemplo o comércio varejista, especialmente os ramos de hiper e supermercado, observam-se que o mercado brasileiro está sendo invadido pelas grandes redes internacionais, concorrendo e comprando as grandes redes nacionais, provocando mudanças estratégicas em níveis globais, refletindo em diversos segmentos do varejo, principalmente no ramo de alimentação.

Mesmo diante do avanço das grandes redes pelo mundo, sejam nos países desenvolvidos ou nos que estão em desenvolvimento, as micro-empresas (ME) e as empresas de pequeno porte (EPP) têm um papel importantíssimo no processo de crescimento e desenvolvimento social, em especial na minimização de um dos grandes problemas vivido pelo atual modelo econômico mundial, o desemprego.

Nos países desenvolvidos, o Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelas ME's e EPP's equivale quase ao mesmo valor gerado pelas grandes empresas.

No Brasil, apesar de 98% das empresas cadastradas no Departamento Nacional de Registro no Comércio (DNRC) serem ME's e EPP's, demonstrando a sua importância no cenário econômico nacional, respondem apenas por 28% do PIB do país.

No cenário brasileiro, o estado do Rio Grande do Norte acompanha o índice nacional no quadro de empresas formado pelas ME's e EPP's, se mostrando

também fundamentais no processo de desenvolvimento econômico, especialmente no setor do comércio varejista, que é o ponto de maior concentração da economia do estado.

Inserido no cenário das ME's e EPP's no estado do Rio Grande do Norte, o ramo de minimercado é um segmento do comércio varejista que vem crescendo e se organizando, principalmente na cidade do Natal, graças a visão dos governantes que estão incentivando o segmento que mais emprega e cresce no país: as micro e pequenas empresas.

Para superarem os desafios impostos pela economia de mercado na atualidade, as empresas que almejam a competitividade, independente do seu porte, adotam estratégias de negócios, por ser considerado um dos fundamentos básicos para o sucesso das organizações, otimizando a gestão econômica, podendo destacar como um dos pontos principais a gestão de compras.

Conforme Catelli (2001, p. 277)

A gestão econômica, reconhecendo que a pressão imposta pelo ambiente de mercados competitivos ou em vias de flexibilidade e globalização pressupõem a necessidade de maior agilidade da empresa, no sentido de aproveitar as melhores oportunidades e amenizar as ameaças.

No processo de gestão de compras, para se atingir um bom resultado dos modelos de decisão de compras, faz-se necessário à análise de inúmeras variáveis, tais como: preço de mercado, qualidade do produto, fornecedor, logística de entrega, necessidade dos clientes, nível de estocagem e outros.

Diante das regras do mercado, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **até que ponto as variáveis utilizadas nos modelo de decisão de compras, influenciam na otimização dos resultados dos minimercados?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

As grandes potências mundiais para atingirem seus objetivos econômicos, em busca do mercado externo, definem suas estratégias globalizadas, tendo como ações principais à formação de blocos econômicos e parcerias.

Os Países subdesenvolvidos, dentre eles o Brasil, para provocarem a queda da inflação que os impediam de crescer social e economicamente, precisaram adotar políticas estratégicas que os tornem competitivos no contexto global.

Neste contexto, o Brasil adotou uma política dura de juros altos e aumento de impostos, objetivando equilibrar a economia e controlar a inflação, cuja mesma provocou a queda do consumo interno, quebra de empresas, crescimento do desemprego.

Por outro lado, esta política vem se mostrando eficaz, principalmente para atender o interesse do neoliberalismo, conseguindo que a inflação atingisse índices aceitáveis para o padrão mundial, gerando a credibilidade e trazendo novos investimentos internacionais.

Após controlar a inflação, o Brasil vem se mantendo vivo e buscando crescer no mercado exterior, através de uma política de exportação mais agressiva praticada pelo governo, visando assim fortalecer a economia por meio das suas riquezas e minimizar a dependência do capital estrangeiro.

Seguindo o exemplo da União, os estados brasileiros estão adotando políticas de controle e aumento da arrecadação, como também, incrementando políticas de otimização da gestão dos seus recursos, minimizando as suas dívidas internas, no intuito de acompanharem, em bloco, o crescimento nacional.

Neste cenário, o estado do Rio Grande do Norte vem cumprindo o seu papel, buscando atingir suas metas de arrecadação, provocando, de acordo com as suas condições, o crescimento da economia, incentivando a indústria e o comércio através de programas específicos.

Apesar da política de juros altos e de aumento da carga tributária adotada pela união e pelos estados, a economia brasileira vem sinalizando positivamente, visualizada através dos índices de crescimento do emprego e da renda do povo brasileiro, tanto na indústria como o comércio.

Este cenário também apresenta um crescimento acentuado no surgimento de novas empresas. De acordo com a publicação do Sebrae Paraná ou São Paulo, o ramo mais procurado para o pequeno empreendedor, conforme as últimas pesquisas referentes ao cadastro de empresas junto ao DNRC (Departamento Nacional de Registro no Comércio), é o de minimercado, ramo este que vem se mostrando cada vez mais importante no segmento do comércio varejista.

Os minimercados são conhecidos como lojas de bairros, atuando como auto-serviço, atraindo a clientela pela variedade dos gêneros oferecidos, tais como, alimentos, bebidas e produtos de limpeza.

Conforme levantamento da abras (Associação Brasileira dos Supermercados, 2005, p. 1) realizado em 2002 pelo menos 32,7% dos estabelecimentos, no Brasil, tem até 200 metros quadrados, sendo considerados pequenos. Ainda segundo a Abras, o número de lojas que têm dois caixas já soma em média 48,7%, dentre 22.279 estabelecimentos pesquisados.

Neste cenário, observa-se que os minimercados representam uma fatia acentuada dentro do ramo de auto-serviços registrados no mercado brasileiro.

1.3 OBJETIVOS

Geral:

Analisar quais as variáveis utilizadas no processo de decisão de compras dos minimercados localizados na Zona Norte da cidade do Natal – RN, tomando como base o exercício de 2005, verificando a sua influência no resultado econômico das empresas.

Específicos:

Identificar o controle das variáveis que suportam o gestor na decisão das compras; mensurar a eficiência dos controles e a eficácia das informações; comparar os modelos de decisão de compras utilizados pelos minimercados da Zona Norte da cidade do Natal/RN.

1.4 JUSTIFICATIVA

O crescimento apresentado pelo setor de comércio varejista, conforme índices divulgados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005, p.1), demonstra a importância do ramo do comércio varejista para o Brasil, para o estado do Rio Grande do Norte e principalmente para cidade do Natal.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas Empresas – SEBRAE/SP (2005, p.1), o Brasil é o 7º maior país em taxa de atividades empreendedoras, ficando a frente de países como Estados Unidos e Japão. Em contra partida, as estatísticas apontam que os empreendimentos em pequenos negócios encerram as atividades antes de completarem um ano.

Analisando os dados da pesquisa divulgada pelo SEBRAE/PR (2005, p.1), pode-se constatar que, no Brasil, no período entre 2000 e 2002, mais de 50%

das empresas fecharam, sendo 51% de empresas comerciais, cujo segmento engloba os minimercados.

Um dos maiores problemas que encurtam a vida dos pequenos empreendimentos é o da gestão, visto que os empreendedores, geralmente são os administradores, compradores, vendedores, ou seja, segregam muitas funções em seus empreendimentos, e em sua maioria, não detêm o conhecimento de gerência, estratégias, administração financeira e outros atributos necessários para se gerir bem uma empresa.

Inserido na trajetória de crescimento do comércio varejista, como também, vivenciando os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas empresas, o ramo de minimercado vem se destacando.

Segundo avaliação da Sra. Heloísa Omine – SEBRAE (2005, p.1), presidente do Popai Brasil (rede de minimercado em Santa Catarina), “ainda existe muito espaço para os minimercados, e para crescer no ramo, é preciso conhecer bem a comunidade”.

Para acompanhar o processo de competitividade atual, os gestores de compras, função geralmente executada pelos proprietários, precisam de diretrizes que os auxiliem a levarem as empresas aos resultados ótimos, daí a surge à necessidade de estudar e apresentar um modelo ideal de decisão a ser aplicado em tal seguimento.

Diante do exposto, observa-se a relevância do trabalho proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O COMÉRCIO:

Na visão econômica, conforme análise de Ratto (2004), duas práticas sociais são os fundamentos básicos para defini-lo:

- a) O escambo(=troca) - permuta dos trabalhos ou produtos diretamente entre produtor e consumidor na forma primitiva, utilizando-se hoje uma mercadoria padrão denominada de MOEDA.
- b) A economia de mercado – Produção destinada à venda, adquirindo moeda como capital, aplicando em novo ciclo de produção.

Destas práticas nasce a teoria tradicional do comércio, economicamente falando, a *Teoria dos Atos do Comércio*.

O comércio é um segmento importantíssimo para o mundo, tendo como seu primeiro processo de globalização, a época da expansão marítima, quando os mercantilistas europeus foram buscar novos mercados, em novos continentes, gerando assim a proliferação das transações mercantis pelo mundo.

Dos pequenos aos grandes comerciantes, o fascínio pela tentativa de encantar o consumidor, marca a história do comércio pela criatividade humana, envolvendo milhares de pessoas diariamente nas transações comerciais.

O comércio não tem limites nem fronteiras, principalmente com as formações dos blocos econômicos, gerando a queda das barreiras alfandegárias, desenvolvimento das telecomunicações, inovação tecnológica, otimização da logística de compra e venda, acesso às novas tecnologias por parte dos consumidores, gerando um crescimento na atividade, que cresce hoje mais que o PIB mundial.

Na forma comum, o comércio pode ser visto como o ato de comprar e vender. Considerado um ramo essencial para qualquer comunidade em formação, ou seja, a cada novo bairro que surja, o comércio vai se formando, facilitando a vida das pessoas, movimentando a economia da cidade, contribuindo para o fortalecimento mundial da atividade mercantil.

Para Bernardi (2003, p.194), “toda e qualquer atividade exercida por prática de atos de comércio é considerada comercial, que envolve troca, permuta, intermediação entre produtor e consumidor, com objetivo de lucro”.

De forma sintética, o comércio pode ser conceituado como toda atividade realizada pelo homem, que coloca em circulação bens e serviços, aumentando-lhe a sua utilidade.

A atividade comercial desenvolve-se basicamente de duas formas: atacado e varejo.

Bernardi (2003, p. 96), convergindo com vários outros autores definem comércio atacadista da seguinte forma:

O Atacado operacionaliza as atividades típicas em função de maiores volumes comprados, os quais são vendidos em lotes para suprir o comércio varejista. Diferencia-se da cadeia de transações, por intermediar o processo entre o produtor e o comércio varejistas.

No segmento do comércio, o atacado atua como intermediador entre a cadeia produtiva e o comércio varejista, tendo como características comprar e vender em grandes quantidades, trabalhar com uma ampla variedade de produtos destinada ao comércio varejista, detentor de uma logística eficaz para o pronto atendimento à sua clientela.

Bernardi (2003, p. 96) classifica o Varejo como:

O elo e o contato último da cadeia de suprimento, portanto mais exposto ao consumidor final, deve estar atento aos princípios básicos e técnicas apropriadas de serviços ao cliente, para complementar a cadeia de transações de forma excelente.

Na transação comercial, o comércio varejista mantém as relações de vendas diretamente ao consumidor final, sendo classificado de várias formas e segmentado por diversos tipos de lojas, de acordo com a necessidade dos clientes e características dos produtos oferecidos.

Dentro da evolução nacional do setor do comércio, as vendas a varejo vêm demonstrando crescimento acentuado, de acordo com a publicação do IBGE (2005, p.1), divulgando os resultados da pesquisa mensal sobre o volume de vendas do comércio varejista brasileiro no mês de dezembro e no consolidado de 2004, cujo crescimento apurado frente a dezembro de 2003 foi de 11,43%. Já no acumulado do ano, o crescimento foi de 9,25% para o volume, considerado o melhor resultado em 14 anos.

No ranking mundial das maiores economias entre 2003 e 2004, o Brasil passou da 15ª para a 12ª posição, de acordo com levantamento da consultoria GRC

da Revista Visão, (2004, p.1), o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro acumulou uma variação anual de 5,2% no ano de 2004, ficando em R\$ 1,769 trilhão, segundo dados do IBGE.

Em 2005 o PIB brasileiro não vem apresentando a mesmo desempenho, mais findará o ano com crescimento, não o esperado pelos analistas, que estimavam em torno de 3,5%, com o cálculo divulgado no terceiro pelo IBGE (2005, p.1), o PIB está estimado em 2,5%, onde o comércio contribui para o crescimento, sendo o agronegócio o grande responsável pela queda em virtude dos fatores climáticos e doenças.

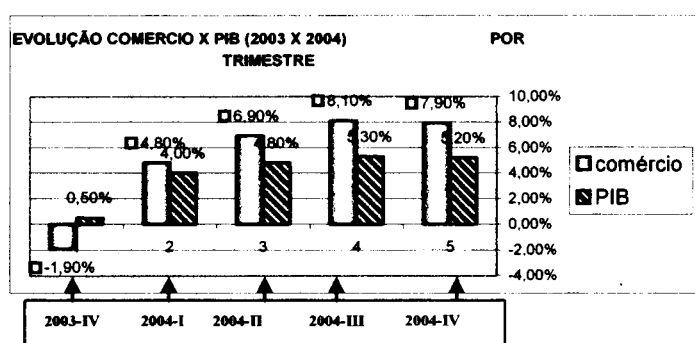


Gráfico 1 – Evolução do Comércio x PIB
Fonte: Adaptado IBGE (2005 p. 1)

Baseado no gráfico 1 referente ao ano de 2004, claramente visualiza-se o crescimento do comércio varejista no Brasil, que findou o ano de 2003 com uma variação negativa de 1,9% e finalizou 2004 com uma variação positiva de 7,9%, superando a variação do PIB, conforme apresentado no gráfico abaixo demonstrado por trimestre:

Com base na Pesquisa Anual do Comércio divulgada pelo IBGE (anexo B) referente ao ano de 2002, enfocando o resultado geral do Brasil, apresentando os dados do Estado do Rio Grande do Norte de forma mais detalhada, observam-se os seguintes pontos:

- Com relação ao Brasil, o comércio do Rio Grande do Norte representa 1,23% dos estabelecimentos com receitas de revenda; 1,08% do pessoal ocupado em 31 de dezembro de 2002; 0,81% dos salários, retiradas e outras remunerações; 0,91% da receita líquida de revenda; 0,70% de margem de comercialização.
- No total do comércio do Rio Grande do Norte, observa-se que o comércio varejista representa 85% dos estabelecimentos com receitas

de revenda; 73,82% do pessoal ocupado em 31 de dezembro de 2002; 65% dos salários, retiradas e outras remunerações; 44,95% da receita líquida de revenda; 54,02% de margem de comercialização.

- No segmento do comércio varejista, o comércio não especializado que engloba hiper/supermercados, lojas de departamentos e outros, participam com os seguintes percentuais: 28,89% dos estabelecimentos com receitas de revenda; 32,05% do pessoal ocupado em 31 de dezembro de 2002; 32,38% dos salários, retiradas e outras remunerações; 47,61% da receita líquida de revenda; 37,48% de margem de comercialização.

Com relação à cidade do Natal, pode-se observar a força do comércio varejista através da tabela do cadastro nacional de empresas referente ao ano de 2001, divulgada pelo IBGE (ANEXO C), a qual demonstra que as empresas comerciais representam 52 % do total das empresas cadastradas.

2.2 ATIVIDADE DE MINIMERCADO

Podem ser considerados como empreendimentos intermediários entre a mercearia e o supermercado, surgindo muitas vezes de mercearias adaptadas ao formato de supermercado, atendendo na forma de auto-serviço, com lojas voltadas para atender ao público local, residente na área ou que trafega pela redondeza, tendo como ponto forte a conveniência e a localização.

O segmento de minimercado é denominado de auto-serviço, por não necessitar da intervenção do vendedor na efetivação da venda, tendo o cliente total liberdade em satisfazer a sua necessidade de compra, diante das mercadorias expostas.

Conforme a Abras - Associação Brasileira dos Supermercados (2005, p.1), são considerados minimercados as lojas com até 250m², tendo na sua infraestrutura, cinco checkouts (caixas de atendimento), área de exposição de mercadorias, local para venda de frios, área para depósito dos produtos, geralmente são gerida pelos proprietários com a ajuda e no máximo cinco funcionários.

Os minimercados têm como objetivo atender a vizinhança que reside nas proximidades das suas instalações, sendo utilizados geralmente para as compras de última hora, tais como, alimentos em geral, bebidas, produtos de higiene pessoal,

limpeza e utilidades do lar, considerados artigos de primeira necessidade, mantendo uma variedade restrita, e operando com uma margem de contribuição elevada.

Em se tratando de investimento e estruturação, considera-se que, onde exista concentração de pessoas, haverá necessidade de se consumir produtos de primeira necessidade, independente da posição social, ou seja, haverá consumidor para os minimercados, devendo apenas direcionar os produtos certos, com a qualidade exigida pela clientela, geralmente definida pelo padrão da renda familiar.

A título de mercado, alguns fatores são importante serem observados antes de investir em um minimercado, que são o número de habitantes da região, para medir os consumidores, e o número de competidores, para não enfrentar empreendimentos já estáveis, e se for competir, verificar os nichos e aproveitar as oportunidades.

Os concorrentes mais agressivos são os grandes hipermercados, tendo como exemplo a rede varejista Wal-Mart, que é famosa em fazer quebrar a empresas menores que exercem o ramo de auto-serviço, pelos seus preços agressivos.

Baseado em pesquisa do Sebrae/PR (2003, p.9), o Mercado Fornecedor dos minimercados em sua maioria são os atacadistas da região, só comprando nos fabricantes quando há uma vantagem de preço acentuado em função do volume comprado, sendo os hortifrutigranjeiros comprados diretamente na Ceasa.

2.3 COMPETITIVIDADE

O processo de globalização introduziu mudanças bruscas no comportamento externo das empresas, as quais, para manterem a sua continuidade, de acordo como o potencial do mercado, disputam entre si, buscando melhores lucros, através das oportunidades.

A competitividade parte do princípio econômico da livre concorrência, defendido por Smith (2005, p.1), cuja idéia básica parte de que “as pessoas, uma vez competindo entre si, automaticamente estariam contribuindo para o progresso geral da sociedade”. Tal pensamento se mostra falho, pois, dentro de qualquer competição, só um ou uma minoria ganham, mostrando-se excludente para os perdedores, não sendo isto salutar para qualquer sociedade.

A história comprova tais fatos, partindo da idéia da livre concorrência na sua forma clássica, cuja economia prega que as relações econômicas devem ser reguladas só pelo mercado, que não vingou, pois se constituíram monopólios e oligopólios privados, e para manter os princípios da liberdade econômica precisou da ação do estado para assegurá-la, nascendo assim o neoliberalismo.

No cenário brasileiro, em que o sistema econômico aplicado é o neoliberal, as micro e pequenas empresas incluem-se no rol dos excluídos, os avanços alcançados de incentivos a tais negócios não foram suficientes para minimizar o número de descontinuidade destas empresas, necessitando as mesmas, além de melhores políticas governamentais, serem geridas com mais eficácia, utilizando as ferramentas de análises e avaliação que possam fornecer-lhes uma visão geral do negócio, suportando as melhores tomadas de decisão.

Com relação à competitividade e a Continuidade das empresas Bernardi (2003, p 34) apresenta o modelo competitivo nas empresas com as seguintes características:

- Objetiva – maximização dos lucros;
- Mudanças – previsibilidade e continuidade do passado;
- Motivação – recompensa pela estabilidade e eficiência;
- Risco – minimização de riscos pelo controle.

Analisando os pontos enfocados acima, observa-se que a empresa dentro deste cenário competitivo, para cumprir sua missão social precisa manter-se viva, crescer e ser lucrativa, que é a grande motivação de quem investe. Para ser competidora eficiente precisa manter uma cultura de mudança permanente, otimizando suas ações através do planejamento e do controle.

O Sebrae/PR (2005, p.1), em matéria que orienta a micro e a pequena empresa, apresenta algumas ferramentas estratégicas defendidas por Philip Kotler, como essenciais para o empreendedor obter sucesso num ambiente competitivo, sendo elas a Qualidade, Serviços, Menor preço, Participação no mercado, Personalização e Melhoria Contínua do Produto, as quais aplicadas em minimercados, pode-se verificar os seguintes pontos:

- Qualidade – o minimercado concorre com os outros localizados na proximidade e com os grandes supermercados da região, precisando concentrar qualidade na sua estrutura física, tais como, layout de loja, limpeza, gôndolas e repletas de produtos, não deixando espaços

vagos, visando sempre encantar o cliente, visto que os outros estarão fazendo o máximo para agradar o cliente.

- **Serviços** – devem buscar conhecer o seu consumidor, na busca de oferecer melhores serviços, procurando atendê-lo bem, pois, apesar do ramo ser de auto-serviço, a rede Wal-Mart ganha o seu cliente também por um sorriso do funcionário, o cumprimento e a certeza de que pode contar com ele quando precisar.
- **Menor Preço** – sabe-se que nunca é permanente manter-se com menor preço, principalmente os minimercados pelo seu poder de barganha, que na atualidade, está surgindo como solução, as cadeias de lojas associadas ou cooperadas, visando firmarem melhores compras para exercerem o marketing de melhores preços.
- **Participação no Mercado** – para os minimercados sabe-se que são procurados pelos consumidores para as compras de última hora, daí a importância de concentrar esforços na qualidade, nos bons serviços e menor preços, visando ser o mais lembrado pelos consumidores, uma vez que, quem empreende num minimercado, almeja no futuro crescer para atingir no mínimo a condição de supermercado médio ou investir em outros minimercados.
- **Personalização** – conhecer o consumidor facilita o direcionamento de alguns serviços personalizados, tais como, se o público feminino é quem mais consome, pode-se concentrar na loja um espaço especial para as mesmas.
- **Melhoria Contínua do Produto** – A utilização das outras ferramentas geram melhoria contínua no empreendimento, e esta melhoria deve levar o negócio a crescer, criar novas oportunidades para quem investe, podendo chegar a ampliar o primeiro empreendimento ou vir a investir em outras localidades, utilizando-se da sua credibilidade.

Analisando os pontos básicos da competitividade, observa-se que a competição não está ligada somente a outra empresa concorrente, existem outras forças envolvidas observadas nas ferramentas citadas, tais como, o consumidor, os serviços, os produtos, os fornecedores, governo, ou seja, os elementos básicos da economia de mercado.

As forças competitivas geradas pela economia de mercado criam um ambiente econômico de mudança constante, onde o empreendedor que pensa em crescer ou se manter no mercado precisam utilizar tais ferramentas aplicadas através do processo de gestão estratégica.

Porter (1999, p.7) mostra que, “a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo”. Tal afirmação mostra que isto independe do porte da empresa, pois se trata da prática ostensiva da economia de mercado, que fortalece a rivalidade, estando as ME e as EPP inseridas neste cenário, competindo com empresas de todos os portes.

As empresas para desenvolverem com eficácia suas atividades, precisam conhecer seus ambientes internos, que são: suas necessidades, recursos disponíveis, dificuldades, restrições, ameaças e outros, como também fazer uso de todas as oportunidades para combater as ameaças e principalmente proporcionar mudanças ambientais capazes de êxito para empresa.

Porter (1999, p.27) indica que,

A competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes... O estado da competição depende de cinco forças básicas, que são: os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

As cinco forças apresentado por Porter, parte de um estudo destinado à indústria, mas adequar-se a qualquer empresa, conforme demonstrado na figura 1:

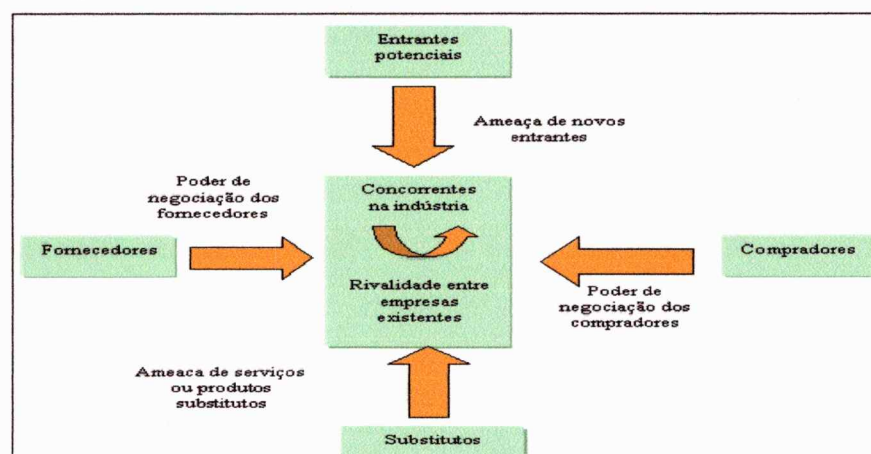


Figura 1 – forças competitivas
Fonte: Porter (1999, p.27)

No geral, a ação destas forças é responsável pela determinação da lucratividade das empresas, independente do porte, definindo a taxa de retorno do investimento com relação à taxa de competitividade, como também, o risco do negócio.

Com base nos estudos de Porter (1999), para melhor visualizar as ações das forças competitivas nos minimercados pode-se citar o seguinte:

- Os concorrentes diretos já são preocupações permanentes, as ações competitivas tomam por base as suas posturas no mercado, procurando acompanhá-lo ou estar na frete, lembrando que cada ação pode gerar um custo ou sucesso, afetando a lucratividade de forma negativa ou positiva;
- Poder de compra dos clientes pode influenciar na formação dos preços, podendo afetar a margem de contribuição, como também influenciar no investimento, exigindo uma estrutura de serviços mais dispendiosos e melhores condições de atendimento, aumentando assim o prazo de retorno do investimento;
- O poder de negociação dos fornecedores pode afetar o preço de custo, automaticamente afetando a formação do preço e a margem de lucro;
- Os produtos entrantes, dependendo de outros fatores, tais como, necessidade do cliente, moda, dependendo dos preços podem afetar as margens, como também, correr riscos de perdas pelo lançamento, dependendo da aceitação do mercado;
- Os novos entrantes, ou os novos concorrentes podem gerar o desvio do consumidor, afetando o faturamento e a lucratividade.

Analisando tais forças, conclui-se que para abrir uma empresa não basta só o capital e a atividade, observar-se à necessidade do fortalecimento dos seus controles e concentração de esforços no seu gerenciamento, buscando um modelo de gestão econômica eficaz.

Diante das forças competitivas, as tendências estratégicas na atualidade, concentram a suas ações em buscarem processos inovadores que combatam as forças e as anulem, otimizando desta forma a operacionalização das empresas, minimizando os riscos e melhorando as suas margem e taxas de retorno sobre o capital investido.

Segundo Kaplan; Norton (apud COUTINHO 2005, p.1), a “orientação estratégica nas organizações maximiza a eficiência e os resultados operacionais e financeiros”, podendo citar quatro movimentos atuais aplicados cronologicamente nas empresas, os quais podem suportar tal pensamento, que são:

- **Excelência operacional:** caracteriza-se pela padronização das operações físicas e financeiras, obsessão pela qualidade, automação das transações através de ERP – Enterprise Resource Planning, tendo com alvo processos como controle de estoques, gestão de compras e etc., cujo resultado é a eficiência, qualidade nos serviços e menor custo total dos negócios;
- **Orientação ao cliente (ou gestão do cliente)** – caracterizado por uma sustentabilidade maior das organizações tendo como foco o cliente, sendo os processos alvos as expectativas dos clientes, marketing, garantias, assistências técnicas, pós-vendas. Tal processo requer esforços redobrados das empresas, visto as mudanças causadas pelos hábitos dos clientes;
- **Inovação** – caracteriza-se pela organização se antecipar às necessidades dos clientes, lançando serviços e produtos inéditos, exigindo das empresas, além de conhecer o cliente, deve investir em pesquisas e investir em desenvolvimento de novos produtos, baseado no ciclo de vida dos mesmos;
- **Sustentabilidade** – caracteriza-se pela busca da sustentabilidade da empresa na busca pelos resultados sociais, ambientais e econômicos, envolvendo os interessados, tais como, acionistas, clientes, fornecedores, empregados governo. Tal movimento ainda é dotado de muitas incertezas, não aplicadas pelas empresas.

Diante destes movimentos, observa-se que a gestão de negócios cada vez mais se aprimora, exigindo capacitação permanente dos gestores, como também, a utilização de ferramentas e tecnologia de ponta, para melhor gerirem seus empreendimentos.

2.4 GESTÃO ECONÔMICA

O cenário econômico e social gerado pelo processo da globalização exige que as empresas absorvam, em suas características, um grau de flexibilidade de fácil adequação ao seu ambiente de atuação.

No processo de gestão, baseado nos pensamentos de Catelli (2001), o ponto básico é conhecer o que a empresa propõe como objetivo a ser alcançado, identificar o ambiente externo e proporcionar a integração dos recursos e dos esforços na busca do cumprimento da missão.

Através da Missão encontra-se toda a dinâmica aplicada para atingir esses objetivos, pois, é na gestão que deve se efetivar todas as fases do processo de planejamento, execução e controle; como também o papel fundamental de tomada de decisões.

Nos minimercados, criados pelos sonhos dos seus proprietários, pelo desconhecimento da gestão estratégica, dificilmente identificam a missão dos seus empreendimentos, ponto fundamental para se organizar o processo de gestão.

No geral, os proprietários dos minimercados, geralmente gestores solitários, sem ter a missão da sua empresa definida, sem planejamento estratégico, criam os seus controles e executam suas operações sem saber o destino do seu negócio.

Diante disto, observa-se que não só os minimercados, mas a maioria das ME's e EPP's brasileiras se mostram frágeis no processo de gestão, gerando este índice exorbitante de fechamento de empresas deste porte, exatamente por falta das ferramentas básicas da gestão, que são: o planejamento, execução e o controle.

O planejamento envolve o nível estratégico, onde será definido o caminho a seguir com relação aos seus concorrentes, fornecedores, clientes, investidores, etc. O nível operacional será o detalhamento do planejamento estratégico, visando encontrar uma melhor forma de realizar o percurso do caminho projetado.

Aplicação do planejamento nos minimercados, segundo estudos Sebrae/PR (2004), consiste inicialmente em alguns pontos básicos, tais como, analisar a viabilidade de se implantar o negócio, procurando conhecer a população, analisar o mercado e a competitividade, principalmente no ambiente macro econômico, avaliando o mercado-alvo, as tendências do mercado, o mercado concorrente, o mercado fornecedor e a localização.

Deve-se traçar o processo operacional, projetando a capacidade de atendimento, regime de operação, descrever o processo operacional, elaborar um fluxograma simples das operações, o layout da loja, medir a necessidade de recursos humanos, elaborando-se um organograma simples, e com estes dados construir um mapa simplificado que indique o investimento necessário para abrir o negócio.

No tocante a situação financeira, o ideal é a elaboração de um orçamento simples, iniciando-se pela projeção das vendas, procurando utilizar uma tabela com todos os produtos a serem comercializados, calculando o custo fixo e o variável, depreciação, custo das mercadorias e a formação do preço unitário, calculando-se através deles a taxa de marcação (Mark-Up), visando otimizar suas vendas.

A análise orçamentária ou financeira ganha consistência com a apuração e análises dos resultados operacionais projetados, utilizando-se das ferramentas contábeis e econômicas para analisar diversos fatores, tais como: o ponto de equilíbrio, capital de giro necessário, lucratividade, rentabilidade e a taxa e o tempo do retorno do capital investido.

Devem também planejar as estratégias de marketing e vendas, analisando os custos de divulgação, visando a conquista do cliente e a firmação no mercado.

Toda as ações planejamento e as projeções orçadas antes de iniciar o negócio, consiste na análise da viabilidade, suportando uma das primeiras decisões do empreendedor, que é a de empreender ou não.

Tais procedimentos fazem parte da gestão estratégica, as quais permitem o investidor visualizar as suas operações, como também o seu retorno, através de ações planejadas, ou seja, traçando o caminho a ser executado.

Na execução, de acordo com as análises de Catelli (2001), o planejamento é colocado em prática de forma que todas as metas traçadas e definidas funcionem através do consumo de esforços e recursos de todas as áreas envolvidas, obtendo desta forma produtos e serviços. Nesta fase também deve existir o processo de decisão, necessário para definir ações corretivas, alterações e ajustes, normalmente necessário na efetivação de um planejamento.

Nos Minimercados, o processo de execução se torna uma tarefa árdua para os proprietários, diante da segregação de funções, porém, diante da concorrência agressiva gerada pelas diversas forças competitivas, o gestor precisa

incultar tais procedimentos, procurando trabalhar baseado em um planejamento prévio, almejando alcançar os resultados traçados.

O controle proporciona uma visão do que foi realizado, e se foi realizado de forma satisfatório, capacitando o gestor a aplicar as ações corretivas necessárias, tendo como parâmetro as variáveis que tenham surgido no decorrer da execução e que possam interferir na integridade do objetivo almejado.

É necessário, portanto que neste processo, os gestores estejam estruturados e preparados para enfrentar este cenário de alternativas e dúvidas que envolvem todo o processo de gestão, independente do tamanho ou porte da empresa, e para que isto aconteça, esta estrutura precisa ser suportada por um sistema de informação elaborado de acordo com a realidade da empresa e seus objetivos.

Fatores como o grau de competição entre as empresas, o uso da tecnologia da informação, a abertura do mercado para a participação de novos produtos, geram nas organizações a necessidade de um processo de gestão organizado, ou seja, planejando suas ações, executando e controlando, com eficiência e eficácia.

E de acordo com Catelli (2001, p 309):

A gestão econômica induz os gestores a buscarem o resultado econômico ótimo, de cada evento/transação, da(s) atividade(s), do(s) Centro(s) de Resultado(s) e consequentemente da(s) área(s) de responsabilidade, no entanto, sem perder a visão do todo. Numa visão sistêmica, o resultado econômico ótimo das partes deve levar ao ótimo do todo. Assim, é ponto fundamental que os resultados decorrentes dos eventos/transações, que se estará configurando como guia mestra das decisões e ações dos gestores, esteja corretamente mensurado.

Diante do exposto, pode-se afirmar que, o processo de gestão nas empresas tem como objetivo a excelência da organização, na busca pela sua continuidade e sustentabilidade, alcançadas através dos bons resultados dos diversos ciclos transacionais, que geram os resultados globais ótimos.

Neste contexto, pode-se citar o ciclo das compras, conforme já visto na análise das forças competitivas, este processo mal gerido, pode afetar o capital de giro e a lucratividade das organizações, levando as empresas à descontinuidade.

2.5 GESTÃO DE COMPRAS

No cenário compreendido pelas grandes organizações, a maioria está tratando o processo de gestão de compras como uma estratégia de importância considerável, muitas delas adotando o processo de decisão partindo da diretoria ao invés da gerência departamental.

Para Baily, et al, (2000, p.16),

As organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais estão pondo em práticas idéias de integração que são, pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico das compras.

Partindo de numa visão simplista, tomando por base o ponto de vista operacional, o ato de comprar consiste em uma troca, onde um comprador encontra um fornecedor disposto a trocar bens e serviços por uma determinada quantia monetária.

Segundo Bernardi (2003, p.199), “o escopo da função compras, pode delinear seus objetivos básicos em: Comprar na qualidade certa, na quantidade certa, na fonte certa, com o custo mais econômico”.

Baseado neste pensamento, observa-se que a função compras nasce da interação da empresa com o seu meio ambiente, influenciando diretamente na sua missão social e econômica, gerando o crescimento na área de fornecimento, como também, riscos para os empreendedores através das decisões errôneas das compras.

O grande objetivo da cadeia de suprimentos consiste em intensificar as sinergias entre os entes que formam a cadeia produtiva, buscando atender ao consumidor final com mais eficiência e obter redução dos custos.

Observa-se que há uma integração entre as empresas produtoras primárias e extrativas, que na condição de fornecedora, otimiza os processos junto aos fabricantes, que transformam os produtos, procurando adequar os custos e a eficiência as necessidades dos distribuidores, que repassam para os varejistas, e os varejistas repassam para os consumidores finais, atendendo os mecanismos da competitividade.

Baseado nas análises de Coutinho (2005), para que a empresa possa se posicionar dentro da cadeia de suprimento, necessário se faz analisar diversas

situações, externas e internas, envolvendo a gestão de compras, utilizando-se de alguns questionamentos básicos, tais como:

- Externas:
- Avaliar os impactos que os materiais e ou serviços comprados influenciam na qualidade do produto final;
- Avaliar os impactos que os materiais e ou serviços comprados influenciam no custo do produto final;
- Avaliar as fronteiras e impactos que o fornecedor possa ter na organização;
- Avaliar os impactos que o fornecedor possa ter no negócio.
- Internas:
- Avaliar ramo de atividades;
- Avaliar o perfil das compras;
- Avaliar a relação compras x faturamento da empresa;
- Avaliar a logística da empresa;
- Avaliar onde se concentra o mercado fornecedor;
- Avaliar o perfil dos fornecedores;
- Avaliar a quantidade de fornecedores;
- Avaliar as barreiras culturais
- Avaliar os fornecedores por categoria de materiais;
- Avaliar quantos fornecedores serão determinados por item;
- Avaliar como é o balanceamento entre qualidade e preço praticado por fornecedor;
- Avaliar o interesse de manter relacionamento de longo prazo com o fornecedor;
- Avaliar a necessidade de manter contratos de fornecimento de curto ou longo prazo;
- Avaliar o desenvolvimento de parceria ou adoção de compras convencional;
- Analisar os Fornecedores estratégicos X fornecedores de simples aquisições.

Através desta análise, os gestores de compras identificam os pontos básicos da cadeia de suprimentos, que servirão de fundamento para o planejamento estratégico.

A figura 2 apresenta as relações existentes na cadeia de suprimento, mostrando uma situação de competitividade virtual entre as empresas, visão na qual os gestores de compras devem ter, para observarem onde estão inseridas as unidades de negócio em que atua, buscando aproveitar as melhores oportunidades de negócios.

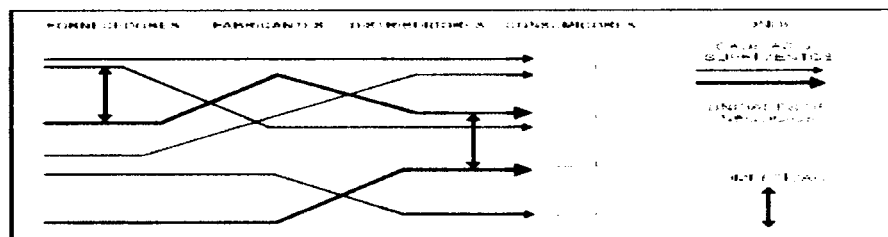


Figura 2 – Cadeia de suprimento
Fonte: Coutinho (2005, p.1)

Através da análise da cadeia de suprimento, observa-se o nível de sofisticação alcançado nos últimos anos, diante da evolução tecnológica, desenvolvimento da logística, exigência por parte dos consumidores por produtos de qualidade, elevando assim o nível de competição entre as empresas.

Na atualidade, as empresas precisam manter suas visões voltadas para o futuro, necessitando de planejamento e estrutura para enfrentarem a concorrência, e a gestão das compras deve ser desenvolvida de forma estratégica, utilizando a automação, sistema de informação e gestores capacitados.

Para Baily, et al, (2000, p. 37):

Tradicionalmente, as compras tendem a estar envolvida nas atividades operacionais diárias, embora não venham dando à empresa a contribuição de que são capazes. Elas devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas.

A necessidade de estratégias para função compra nas organizações pode ser visualizada através do esquema da função compra apresentada por Bernardi no quadro 1.

MANTER Continuidade de suprimentos Estoques de acordo com a política Padrões de qualidade Baixo desperdício	COMPRAR Na qualidade certa Na quantidade certa Na fonte certa A custo econômico
DADOS BÁSICOS Níveis de estoque Volume de compras Evolução de preços Consumo Vendas Especificações Catálogos Fontes de fornecimentos	PROSPECÇÃO Mercados Materiais Novas fontes Desenvolvimento Inspeção

Quadro 1 – esquema da função compras
Fonte: Bernardi (2003, p. 201-202)

O quadro 1 possibilita a visualização do objetivo geral das compras nas organizações, servindo como base para o planejamento estratégico, identificação e a análise das variáveis que giram em torno da operação de compras.

Para eficácia da função compra nas organizações, necessários se faz criar estratégias sincronizadas e harmônicas com as outras áreas da empresa, visando equilibrar as variáveis envolvidas no processo de compras, e assim atingir o resultado econômico ótimo de forma global.

As empresas iniciam suas atividades utilizando a função compras, partindo da estrutura do processo operacional, se estendo pelo período da sua continuidade, no que tange a manutenção da estrutura, execução operacional e na geração das receitas, sendo estes motivos responsáveis pela necessidade da função compras ser exercida por gestor especialista, utilizando-se de técnicas e ferramentas do planejamento estratégico.

A função compras não se resume em um mero ato de uma empresa necessitar comprar e um fornecedor fornecer, trata-se de uma operação que envolve vários fatores que variam de acordo com os produtos, a natureza, as políticas e etc., denominados pelos autores que estudam a gestão de compras, como as variáveis chaves ou básicas das compras.

Para Baily, et al (2000, p.114 – 115), “encontrar o fornecedor correto é realmente, a única responsabilidade da função compra, e que, se isso for bem feito, todas as demais atribuições são classificadas como subsidiárias”. Este fundamento mostra que as variáveis básicas da função compras servem para selecionar o melhor fornecedor, ou seja, aquele vai proporcionar o melhor resultado.

Como variáveis básicas a serem analisadas no segmento do varejo pode-se citar, o volume adequado do estoques, o giro de estoques apropriado, quanto comprar, como abastecer as lojas, de quais fornecedores comprar e como negociar pagamento e preço.

Para se analisar as variáveis básicas da função compras, necessário se faz verificar os seguintes pontos:

A decisão que define o mix dos produtos é considerada como fundamental para o segmento do comercio varejista, pois é o mix que define o tipo de varejo, tais como, farmácia, livraria, supermercado, minimercado, ou seja, o ramo do varejista é definido pela composição dos seus produtos.

As empresas geralmente definem seus produtos baseados na análise macroeconômica do mercado, buscando aproveitar nichos de negócios não explorados, e assim optam por atuar com produtos sofisticados, outras prezam pela exclusividade de fornecimento, outras optam pelo sistema de baixo custo, analisando sempre dois aspectos básicos: os consumidores e a concorrência.

Para Parente (2000, p.183):

No desenvolvimento do posicionamento de mercado, o varejista analisa dois aspectos fundamentais: os consumidores e a concorrência. Na análise dos consumidores, a empresa deve definir os segmentos-alvo e pesquisar suas expectativas. Na análise competitiva, deve identificar os concorrentes a serem enfrentados e também analisar seus pontos fortes e fracos.

No geral as empresas buscam otimizar as necessidades dos consumidores com o desejo do lucro, concentrando suas compras nos produtos de maior giro e de melhor resultado, abdicando muitas vezes em atender o cliente em sua plenitude.

Na afetação do resultado, as empresas buscam minimizar os custos financeiros e operacionais, classificados como custos invisíveis, evitando gastos excessivos na aquisição dos estoques, trabalhando numa linha estoques mínimos, visando não diminuir o retorno sobre o capital investido, como também, não corroer a lucratividade.

Este fundamento tem se mostrado como um desafio para o comércio varejista, que segundo Parente (2000, p.184), é o “de encontrar o equilíbrio ótimo entre esses dois extremos: variedade excessiva e variedade incompleta.”

No tange a estruturação do mix dos produtos, as grandes empresas os classificam por departamento, seguindo um nível hierárquico, podendo citar como exemplo os supermercados, visualizando alguns departamentos ou seções; bebidas, higiene pessoal, hortifrúticas, mercearia, bazar e não-alimentos, carnes, aves e peixes, limpeza, frios e laticínios, padaria, todos funcionando como centro de resultado para proporcionarem melhor análise por classe de produtos.

Parente (2000, P.187) apresenta uma figura para visualizar-se melhor os níveis hierárquicos da estrutura do mix dos produtos, conforme figura 3.

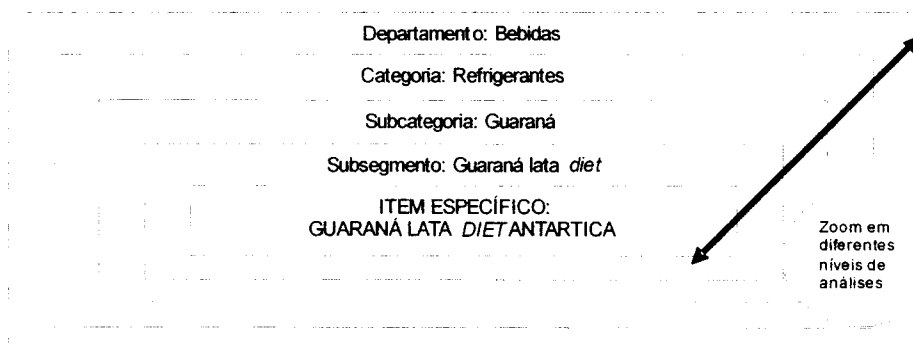


Figura 3 – estrutura do Mix dos produtos
 Fonte: Parente (2000 ,p.187)

Na análise para definição do mix dos produtos, dois pontos devem ser observados com bastante relevância, visando uma melhor tomada de decisão por parte do gestor de compras:

- Amplitude – consiste na análise da quantidade das categorias, subcategorias e segmento que compõe o Mix dos produtos das unidades de negócios.(ex. Seção de bebidas, gôndolas dos refrigerantes, espaço destinados aos guaranás)
- Profundidade – consiste da analisa os itens e marcas que compõem as categorias, subcategorias e segmento do mix das unidades de negócios.(ex. guaraná antártica, guaraná dore, etc.),podendo analisar as estratégias de compras conforme gráfico 2.

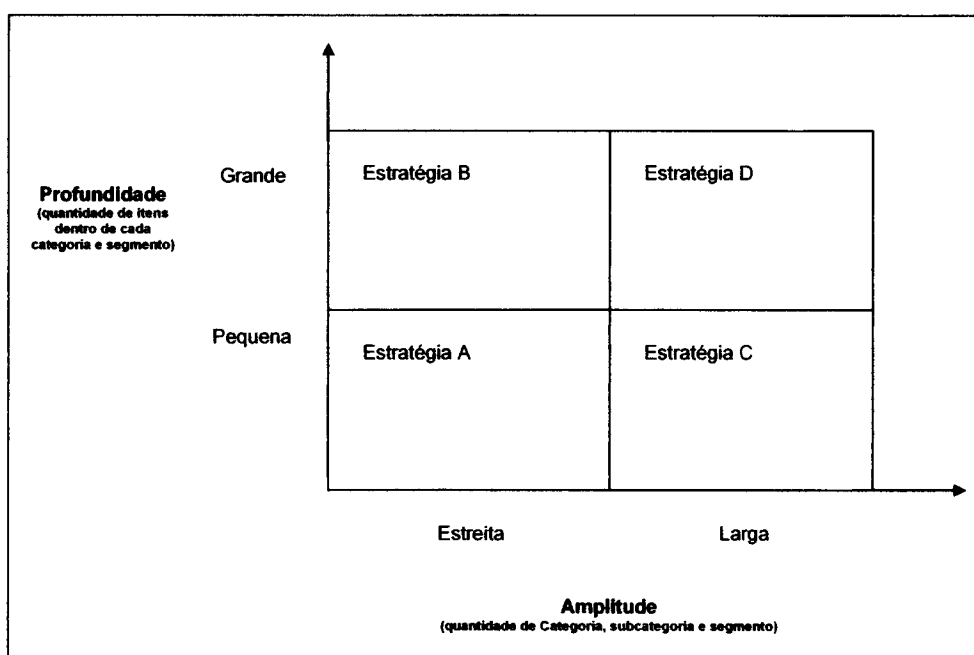


Gráfico 2 – Amplitude e Profundidade
 Fonte: Parente (2000, p.188)

Dentro da análise do mix dos produtos, os minimercado estão classificados, no tocante a amplitude e a profundidade, conforme mostra o gráfico 3:

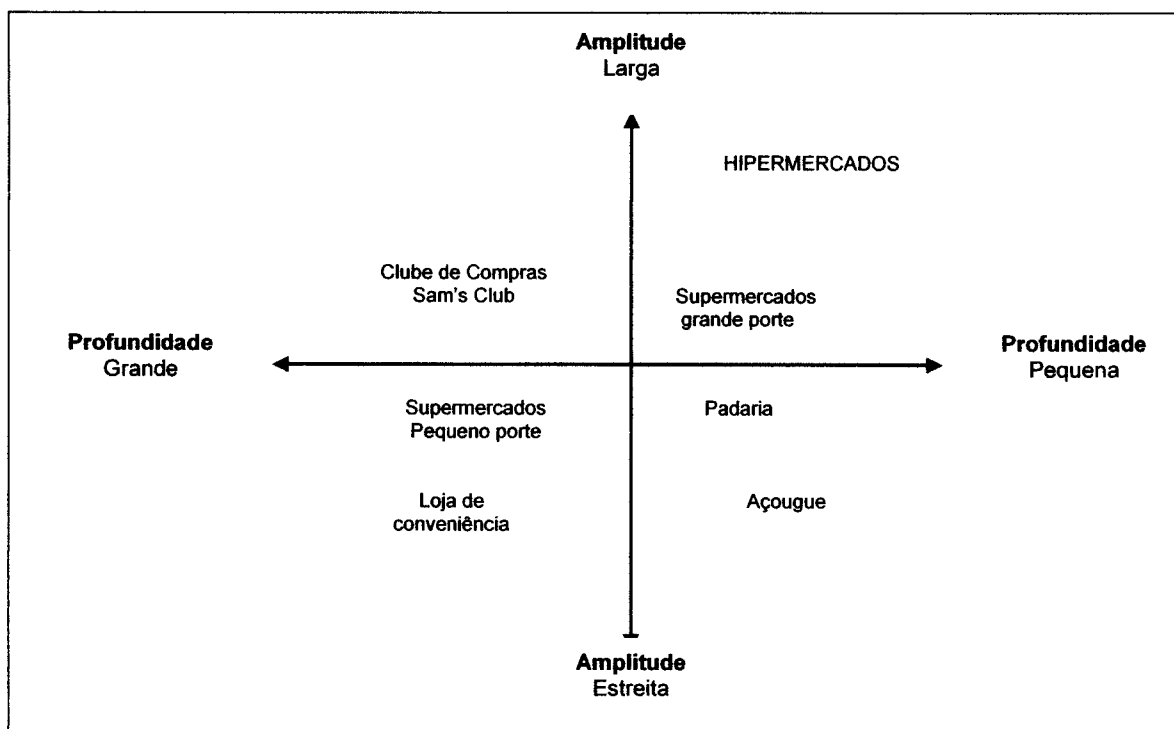


Gráfico 3 – amplitude e profundidade
Fonte: Parente (2000, p.189)

Para uma melhor visualização do Mix por ramo de negócios, faz-se a análise baseada na profundidade e na amplitude, avaliando-se a quantidade e a variedades dos produtos a serem comprados para compor os estoques das unidades de loja.

Nos minimercado, a estrutura departamental, por categoria de produto, subcategoria existe, porém, diante da segregação de funções do proprietário, geralmente administram o empreendimento como um todo, tais estratégias são praticadas de forma deficiente, utilizando basicamente a experiência do dono do negócio.

Depois de definido o Mix dos produtos, o grande desafio para os gestores é de equilibrar dois fatores inversos, diminuir os investimento em estoque, que é o maior consumidor de recursos das empresas, sem ocasionar falta de mercadoria para o consumidor, gerando a necessidade de seguir os padrões do planejamento estratégico, dentro do que foi traçado pela administração.

Para otimizar o processo de compras na atualidade, segundo Parente (2000), os gestores contam com o método de abastecimento *efficient Consumer*

Responser (ECR), que auxilia na minimização das faltas através de um rigoroso controle de estoque, minimizando também o desperdício de capital, gerando o equilíbrio entre os dois fatores conflitantes.

Diante dos desafios da gestão de compras, Parente (2000) afirma que, para melhor se planejar no varejo, de acordo com o tamanho do empreendimento, os resultados devem ser traçados baseada nos seguintes pontos: Divisões regionais e Lojas, Estrutura da Linha do Produto e Cruzamento de lojas e estrutura de produtos.

- Divisões regionais e lojas – consistem na análise do potencial de mercado e concorrência através de indicadores de desempenho, por unidade de negócio comparando com os concorrentes da região, sendo os gerentes responsáveis por alcançarem os resultado almejados.
- Estrutura de linha de produto – Os resultados devem ser planejados por departamento, analisando o comportamento físico e financeiro dos produtos.
- Cruzamento de lojas e estrutura de produtos – Utilizados por empresas com mais de uma unidade de loja, facilitando a equiparação entre os centros de resultados, enriquecendo a análise do resultado.

Para Parente (2000, p.222), “O processo de compras envolve provavelmente a atividade mais crítica de uma empresa varejista. À medida que as vendas vão sendo realizadas, os níveis de estoque nas lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam ocorrer.”

Em se tratando dos níveis de decisões estratégicas, o planejamento se estrutura sobre três abordagens:

- de cima para baixa – A gerência determina o montante a ser comprado. Os gestores de compras distribuem com as várias categorias de produtos.
- de baixo para cima – Estima-se pelos níveis e categorias dos diversos produtos, para posterior apreciação da gerência, determinando o montante a ser comprado.
- Interativa – Os gerentes traçam as linhas orçamentárias financeiras, com a possibilidade de adequações. São utilizadas quando suportado por um sistema de informação e coordenação.

Na elaboração do planejamento orçamentário, os produtos devem ser tratados na forma unitária, ou seja, as projeções das compras são mensuradas através de projeções por unidade de produto. Se a análise tratar de agrupamentos de produtos, que é o caso do varejo, deve-se atribuir uma unidade monetária para calcular-se o resultado unitário, multiplicando-se pelas quantidades estimadas a compras, obtendo-se o resultado global.

No contexto orçamentário, planejar o abastecimento no varejo, obedecendo aos princípios da gestão de compras, deve ser considerado dois tipos de produtos: os contínuos e os descontínuos.

- Contínuos – São os que compõem o mix de produtos por um longo tempo, seu ciclo de vida é longo, tais como, alimentos, limpeza, perfumaria e outros. Alguns apresentam demanda sazonal, tais como, peru, chocolate e outros. São de necessidade contínua dos consumidores.
- O gráfico 4 representa a gestão de estoques e das compras de produtos contínuos.

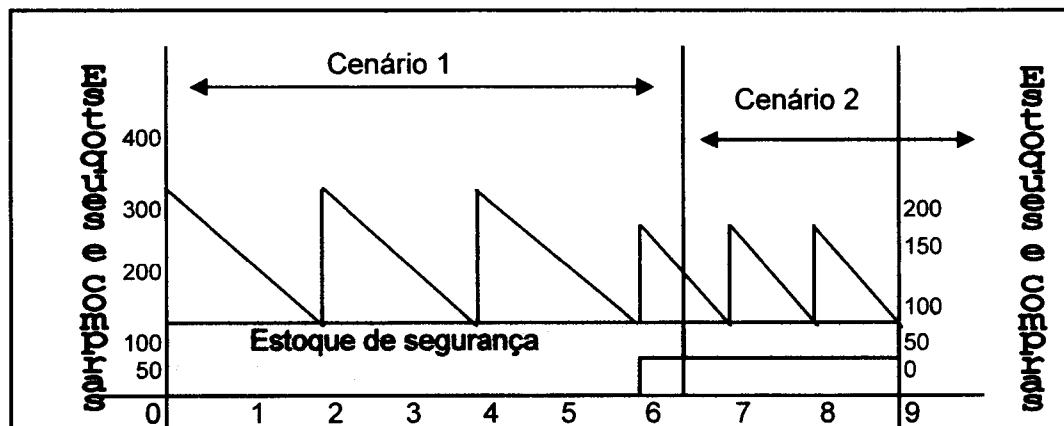


Gráfico 4 – gestão de estoques e Compras

Fonte: Parente (2000, p. 227)

- Descontínuos – São produtos que tem o ciclo de vida curto, fazem parte do mix dos produtos por um certo período de tempo, tais como, as confecções, que seguem tendência de moda, sempre lançando novidade em modelos e estilos, cuja base do gestor para a melhor decisão de compras encontram-se nos dados históricos, que facilitam as previsões futuras.

Diante da análise deste dois tipos de produtos para fins orçamentários, o gestor precisa deter um bom sistema de informações, como obter excelentes resultados no processo de gestão de compras.

A regra básica para determinação do volume de compras dar-se pelo princípio denominado segundo Parente (2000, P.227), por “Princípio do Custo Mínimo das Compras, que ocorre quando o custo do pedido é equivalente ao custo da estocagem”.

Para minimizar os custos totais de compras, foi desenvolvida a fórmula clássica do LEC - Lote Econômico de Compras, que engloba dois tipos de custos: os custos para realizar o pedido (ex. formulário, conferência, computador e outros) e os custos de armazenamento dos estoques (ex. Capitais investidos, impostos, locação e outros), cuja fórmula é segue abaixo:

$$LEC = \sqrt{\frac{2DP}{IC}}$$

Onde:

- LEC = Quantidade por pedido (em unidades)
- D = demanda anual (em unidades)
- P = custo para a colocação do pedido (em \$)
- I = Percentual anual de custo por unidade
- C = custo unitário de um item

O LEC se mostra eficiente pelo tempo em já vem sendo aplicado, devendo o gestor inteirar-se da fórmula, buscando a eficiência na frequência das compras e volume de produtos a ser pedido.

No atual cenário de mudanças em que estão inseridas as empresas, a informação é ferramenta fundamental para suportar as melhores tomadas de decisão, e Parente (2000, p.135) afirma que, “a análise dessas informações permite ao varejista detectar problemas e identificar oportunidades promissoras.”

Partindo deste pensamento, ver-se a importância da contabilidade gerencial dotada de informações precisas colhidas de um eficiente controle interno, torna-se um dos maiores suportes para tomada de decisão nas empresas, ferramenta fundamental para todos os gestores, inclusive o de compras.

O processo de globalização abriu as fronteiras econômicas, os produtos importados estão em todo varejo, seja grandes redes, ou nos minimercados, gerando a concorrência e aumentando a exigência por parte dos consumidores, principalmente no item qualidade, fator que vem provocando aos gestores de compras analisarem com a máxima profundidade este tópico na escolha de um fornecedor.

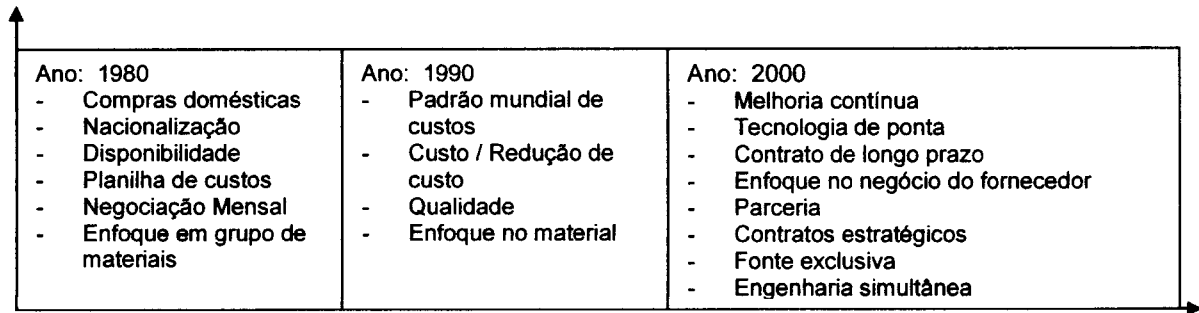
Segundo Baily, et al (2000, p 117) “qualidade do produto ou serviço é crescentemente vista como uma qualificação que deve ser demonstrada antes de um fornecedor considerar seu mérito”. Diante deste pensamento, pode-se afirmar que a qualidade dos produtos é certificada pelo consumidor, que usa, aprova, compra e gera o resultado para o varejo.

As compras geralmente são organizadas, de acordo com porte da empresas, utilizando as seguintes estruturas: centralizadas, descentralizadas e semidescentralizadas.

- Centralizadas – São as compras para diferentes lojas realizadas em um escritório central, consideradas vantajoso pelo poder de barganha com os fornecedores diante do volume a comprar. Geralmente utilizado quando as lojas localizam-se numa proximidade geográfica.
- Descentralizadas – São realizadas pelas unidades de loja, absorvendo desvantagem em relação à compra centralizada em virtude das quantidades a comprar. Utilizado quando as lojas atingem grandes volumes de vendas.
- Semidescentralizadas - Busca retirar as vantagens das duas estruturas. Utiliza a centralizada para a aquisição do mix normal dos produtos, e a descentralizada par o complemento do mix.

É o processo que as empresas escolhem seus fornecedores, tomando por base o impacto ou influências que estes possam ter no seu negócio, devendo a avaliação dos mesmos ser realizada por critérios pré-definidos, tais como, a capacidade de desenvolver produtos, capacidade de interagir informações, capacidade de atendimento, qualidade no fornecimento, capacidade de reduzir custos e etc.

A evolução da função compras, diante do ambiente de mudanças geradas pela globalização, introduziu novos requisitos no relacionamento com os fornecedores, observados no quadro 2.



Ano: 1980 - Compras domésticas - Nacionalização - Disponibilidade - Planilha de custos - Negociação Mensal - Enfoque em grupo de materiais	Ano: 1990 - Padrão mundial de custos - Custo / Redução de custo - Qualidade - Enfoque no material	Ano: 2000 - Melhoria contínua - Tecnologia de ponta - Contrato de longo prazo - Enfoque no negócio do fornecedor - Parceria - Contratos estratégicos - Fonte exclusiva - Engenharia simultânea
--	---	--

Quadro 2 – evolução da função compras
 Fonte: Adaptado de Parente (2000 p. 135)

As grandes redes varejistas matem um poder de barganha, em virtude do seu volume de vendas, diretamente com os fabricantes, facilitando a busca por melhores margens, competindo entre si, afetando os pequenos com a prática de preços baixos.

Para os minimercado restam as distribuidoras que representam diversas marcas, as quais mantêm vendedores em contato permanente com estes clientes, efetuando as vendas que compõe o mix normal dos produtos. Para complementar o mix dos produtos, os pequenos algumas vezes recorrem das grandes redes, sendo considerado fornecedores esporádicos.

Para Parente (2000), alguns fatores são fundamentais para fidelização junto aos fornecedores, tais como:

- Preço e condições de pagamento – Geralmente os fornecedores que apresentam a política mais transparente de preços, são os melhores avaliados;
- Abastecimento – Há insatisfação do varejista quando o produto falta na gôndola por deficiência no abastecimento por parte do fornecedor;
- Linha de produto, qualidade e marca – O fornecedor que trabalha com produtos que reúne tais itens, são bem valorizados pelos empresários do varejo;
- Vendedores - Os vendedores são peças fundamentais e influenciam de forma acentuada no processo de compras, devendo apresentar as seguintes características: Competência, comprometimento e autonomia de decisão.

A verificação dos preços praticados pelos fornecedores é de fundamental importância para o varejista no processo de cotação, segundo afirma Parente (2000), se pode citar como exemplo as seguintes fontes:

- Vendedores – Através das visitas periódicas aos varejistas, realizando o corpo a corpo, possibilitando apresentar boas sugestões de preços e novos produtos.
- Revistas especializadas – Geralmente apresentam novos produtos.
- Feiras e negócios – Facilitam a comparação dos preços entre fornecedores.
- Páginas amarelas e Internet – Uma grande lava de fornecedores já disponibilizam seus produtos nestes meios de comunicação.
- Pesquisas com consumidores – Muitas informações colhidas dos consumidores, podem ajudar na introdução de um novo produto no mix, podendo originar-se um novo fornecedor.
- Pesquisas na concorrência – Essas são fundamentais para visualizar a prática do concorrente, analisando o surgimento de novos produtos.

Negociar pode se considerar como a busca por melhores condições de compras, objetivando alcançar os melhores resultado.

Para Parente (2000, p. 235):

Negociação é o processo de buscar soluções mutuamente satisfatórias quando o comprador e o vendedor têm objetivos conflituosos. Na negociação, os compradores (varejistas) procuram conseguir as melhores condições, enquanto que os vendedores (fornecedores) buscam manter sua lucratividade.

No processo de negociação, trava-se a batalha das forças competitivas antes apresentadas, de um lado o comprador (varejistas) apresenta o seu poder de compras, por outro lado, o fornecedor impõe o seu poder venda, ambos capazes de afetar a lucratividade. Neste contexto, a política mais utilizada, é a do ganha-ganha, ou seja, os preços são praticados onde ganha o varejista, ganha o fornecedor e o consumidor.

Dentre muitos elementos utilizados na negociação com fornecedores, Parente (2000) enfoca que os mais comuns são:

- Custos – Geralmente é o primeiro elemento a ser discutido, diante da busca permanente que as empresas travam para reduzirem seus custos;
- Descontos – O descontos pode ser pleiteado de muitas formas, tais como: por quantidade, pela sazonalidade, pelo pagamento a vista, pela logística, e pela própria negociação;

- Prazo de Pagamento – sempre se busca melhor prazo, mantendo os preços, visando repassar para o cliente e diminuir o impacto sobre a caixa;
- Custo de logística – Dependendo do tempo a ser utilizado pelo deslocamento (fornecedor ⇔ cliente), negocia-se descontos com base neste argumento;
- Bonificações – São mercadorias faturadas e não cobradas pelo fornecedor, geralmente concedido pelo volume de compras.
- Serviços – O varejista pleiteia junto aos fornecedores serviços, tais como: treinamento, promotores, assistência técnica e outros.

A gestão de compras está diretamente ligada à administração dos estoques, cujo controle rigoroso, visa minimizar os desperdícios, e segundo CONWAY APUD PARENTE (2000, p. 241), “o desbalanceamento do estoque, tanto os excessos como as faltas, devem ser encarados como desperdícios que precisam ser eliminados”.

O varejo brasileiro historicamente apresenta um índice alto de desperdício, podendo ser classificados como:

- desperdício de capital – Constituído pela manutenção dos excessos dos estoques de segurança, geralmente mantidos acima dos padrões;
- desperdício das vendas – Constituído pela falta de produtos que compõem o mix dos produtos das unidades de lojas, gerando a insatisfação e a evasão dos clientes.

Diante da política tributária brasileira e da guerra fiscal travada entre os estados, é fundamental para o gestor das compras analisar este fator, devendo observar as antecipações, substituições, alíquotas e demais detalhes, se possível consultar a contabilidade fiscal, visando uma melhor inteiração tributária das negociações em foco.

A má orientação neste fundamento pode causar danos e desperdício financeiros para as empresas, principalmente nas margens de contribuição dos produtos.

Os impactos gerados pela globalização na função compras esse mostra presente praticamente em todas as organizações, independente do seu porte, diante

da entrada de produtos importados e as relações de comércio internacional, envolvendo pequenas e grandes empresas.

A própria denominação do responsável pelas compras vem sofrendo mudanças, observado ao verificar que a função compras era exercida por um simples funcionário denominado de comprador, na atualidade verifica-se a figura do gestor de compras ou gestor de suprimentos, dada a importância que a função vem absorvendo nas empresas.

A mudança vem ocorrendo também no estilo do comprador, podendo ser visualizado conforme quadro 3.

DE	PARA
1. Local	2. Global
3. Reativa	4. Proativa
Foco no preço	5. Foco no custo
6. Operacional	7. Negociador
8. Tático	9. Estratégico
10. Resistente	11. Versátil

Quadro 3 – perfil do comprador atual

Fonte: Adaptado de Parente (2000 p. 235)

O gerenciamento do relacionamento com os fornecedores, consistem na integração no processo de aquisição através das parcerias, buscando minimizar os custos das compras e otimizar o resultado, melhorar a qualidade de fornecimento e logística, reduzindo o *cycle time* de compras, cujo procedimento implica em seleção, auditoria, capacitação, certificação e avaliação de fornecimento.

2.6 RESULTADO ECONÔMICO

O entendimento sobre resultado econômico, tomando por base as empresas e o capital nelas investidos, consiste na variação destas riquezas num determinado período, podendo ser positiva ou negativa.

Segundo Catelli (2001, p.75), o lucro global é definido como “o resultado econômico de uma macroatividade realizada em determinado período, que altera seu patrimônio ou riqueza e resulta da realização de diversas atividades menores”.

Com relação ao resultado econômico ótimo, alguns autores consideram aqueles resultados que mesmo variando negativamente, mas a organização conseguiu, através de decisões acertadas aproximá-lo do positivo. Para outros autores, o resultado ótimo é aquele que pelo menos repõe os recursos consumidos.

Para Catelli, (2001, p.70),

O resultado econômico corresponde à variação patrimonial da empresa, mensurada com base em conceitos econômicos, em determinado período. Corresponde a variação da riqueza da empresa e, portanto, a sua capacidade de gerar produtos e serviços cujo valor econômico seja suficiente para repor, no mínimo, os recursos consumidos em determinado período.

O quadro 4 retrata uma simulação de compras, focando o impacto nos resultado da empresa.

Compra a prazo						
Data:	"0"	Preço unitário a vista	10,00			
Quant. Materia Prima "X"	2.000	Preço mercado a vista	11,00			
Prazo pagamento – meses	2	% aplicação - a.m.	5,00			
Preço unitário no prazo	12,00	% captação - a.m.	0			
Gecon		Ortodoxo				
Análise patrimonial		Análise patrimonial				
ATIVO	Inicial	Final	ATIVO	Inicial	Final	
	-	22.000		-	24.000	
	Estoque matéria-prima	22.000		Estoque matéria-prima	-	24.000
EXIGIBILIDADES	-	21.769	EXIGIBILIDADES	-	24.000	
	Fornecedores	24.000		Fornecedores	-	24.000
	(-)Juros diferidos	(2.231)		(-)Juros diferidos	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		231	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	-	-	
	Remun. Capital Investido			Remun. Capital Investido		
	Resultado	231		Resultado	-	-
Resultado			Resultado			
Margem contribuição – compras	231					
Margem de contribuição operacional	2.000					
Receita de compras	22.000					
(-) Custo compras	(20.000)					
Margem contribuição – financeira	(1.769)					
Receita financeira	2.231					
(-)Custo Financeiro	(4.000)					

Quadro 4 - Evento de compra a prazo da matéria-prima "X"

Fonte: Catelli (2001, p.70)

A formação do resultado econômico na empresa dar-se pela eficácia das áreas que a compõe, tais como: compras, produção vendas, estocagem etc., as quais definidas como “centros de resultados”, conduzidas por gestores que buscam o resultado econômico das áreas, focando os resultados ótimos, que é o lucro global, fonte principal para a continuidade das organizações.

A variação da riqueza das empresas está ligada as suas operações, cuja gestão de compras, com o seu poder de afetação no capital investido, quando os estoques estão abarrotados e absoletos, nas vendas, pela falta de produtos, como também nas despesas financeiras, pela absorção dos custos invisíveis.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada de forma descritiva, que na concepção de GIL, citado por Beuren (2004, p.81), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto aos procedimentos, foram utilizadas duas formas de tipologia:

- a) A bibliográfica teórica, que conforme Gil, (apud BEUREN, 2004, p. 87), “explica que a pesquisa bibliográfica é elaborada mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”.
- b) E a de levantamento, que segundo Beuren (2004, p. 86):

Trata-se de uma tipologia de pesquisa importante dentro do campo contábil, visto que levanta informações que podem ser úteis futuros mais específicos ou mesmo mapear a realidade de determinada população ou amostra de empresas em relação a questões contábeis.

Quanto à abordagem do problema, foi utilizada a tipologia qualitativa, que conforme Richardson (1999, p. 80 apud BEUREN, 2004, p. 91), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo estudado foi constituído pelos minimercados localizados na Zona Norte da cidade do Natal, utilizando como amostragem 15(quinze) minimercados localizados no bairro potengi.

Segundo Gil (1999 apud BEUREN, 2004, p.118), “define população ou universo como um conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

A tomada da amostragem foi feita por conglomerados ou grupos, que de acordo com Fachin (apud BEUREN, 2004, p. 125), “este tipo de amostragem é

chamado de estudo de áreas, e é mais usado em estudos regionais em que se divide o terreno ou recinto ocupado pela população em questão”.

Diante disto, acredita-se que o espaço amostral utilizado atendeu as necessidades do estudo.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados utilizada foi através de entrevista estruturada, que segundo Lakatos (2002 apud BEUREN, 2004, p. 118) se destina a “obter do entrevistado, respostas às mesmas perguntas, permitindo a compatibilidade das respostas”.

Diante deste quadro, acredita-se que os resultados coletados foram satisfatórios para atender o problema proposto como objeto deste estudo.

Segundo Lüdke; André (1986, apud BEUREN 2004, p137):

A tarefa de analisar os dados implica, num primeiro momento, a organização de todo material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar tendências de padrões relevantes. Numa segunda fase, essas tendências ou padrões devem ser reavaliados, buscando-se relações de inferências num nível de abstração maior.

Gil (1999 apud BEUREN, 2004, p. 136) “explica que o objetivo é organizar sistematicamente os dados de que possibilitem o fornecimento da resposta ao problema investigado”.

Nesta fase do trabalho, todo material obtido foi trabalhado, analisado de forma sistematizada, transformando em informações, comparados ao referencial teórico, formando fundamentos conclusivos, buscando o máximo de coerência com o problema proposto.

4 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 RESULTADO DA PESQUISA

A estrutura foi elaborada tomando por base dez variáveis chaves colhidas do estudo teórico, formado com perguntas fechadas, dando abertura na alternativa denominada de “outras”, diante da possibilidade do surgimento de novas variáveis. A primeira buscou identificar como é definido o *Mix* dos produtos; a segunda procurou constatar se existe planejamento de compras; a terceira identificou o funcionamento do sistema de informação; a quarta constatou como se mede a qualidade dos produtos; a quinta verificou a apuração da quantidade correta a ser comprada; a sexta identificou os critérios de seleção dos fornecedores; a sétima observou como se verificam os preços praticados pelos fornecedores; a oitava avaliou o processo de negociação das compras; a nona identificou o responsável pelas compras; a décima caracterizou o estilo do comprador.

Foram selecionadas quinze empresas do ramo de minimercado, sendo três cooperados afiliados a Supercoop, e doze não cooperados, os quais foram confirmadas como inclusas no cenário das micro e pequenas empresas.

As empresas foram selecionadas com base no tamanho das instalações, as quais não podiam ultrapassar o limite de 250m², conforme a definição da Abras (2004), tendo como referência a Zona Norte de Natal, utilizando como espaço amostral o Bairro Potengi, por ser o maior bairro região, e por apresentar os maiores níveis de educação e renda, visando dá a máxima consistência à investigação.

Quanto ao *Mix* dos Produtos:

- *Não cooperado* - constatou-se que o *Mix* dos produtos em sua maioria são definidos pelos proprietários, utilizando-se da experiência, baseando-se pelo tamanho da loja e nas sugestões dos consumidores.
- *Cooperados* – Divergem na seleção dos produtos que fazem parte do encarte (marketing) semanal da Supercoop, cuja mesma tem o poder pleno sobre essas compras, conforme convencionado.

Quanto ao tamanho da loja em m², observou-se que as lojas pesquisadas caracterizavam-se como minimercados por medirem entre 150m² a 250m², compostas com no máximo 04(quatro) caixas (*checkuts*), compostas por um quadro

de funcionários em no máximo cinco, mantendo um layout de exposição comparado aos supermercados, conforme considerações da Abras (Associação Brasileira dos Supermercados).

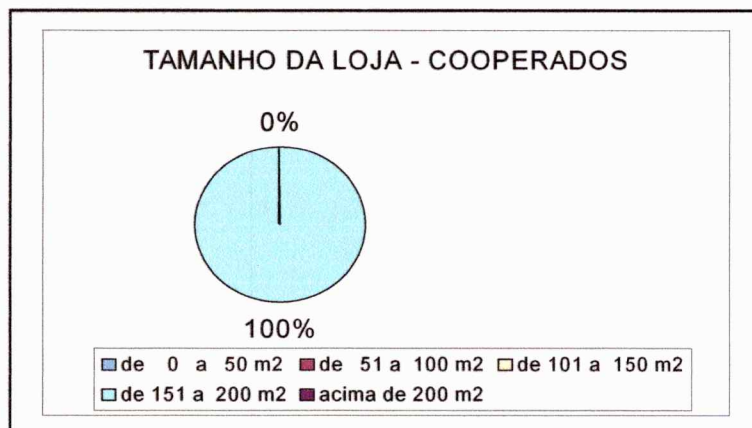


Gráfico 5 – Tamanho da loja
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

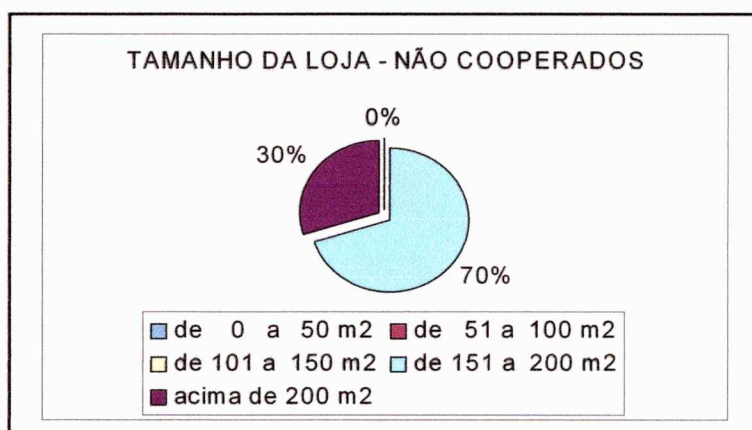


Gráfico 6 – Tamanho da loja
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

A departamentalização é um dos pontos chaves da organização e caracterização do auto-serviço, consistindo na divisão das seções, fator fundamental na determinação do *Mix* dos produtos, e estruturação do layout da unidade de loja, utilizado pelo varejo como poderosa ferramenta de marketing, e alavancador das vendas.

Das lojas pesquisadas, todas se mostram coincidentes nos departamentos de caixas, armário e perfumaria, mercearia, açougue, hortifrutigranjeiros, produtos em geral e depósito, divergindo apenas no departamento padaria, constatado em apenas 30% das lojas.

Os departamentos foram estruturados pelos proprietários, com base na experiência, em sua maioria sem a orientação de organização e marketing, deixando de melhorar os seus resultados em função desta organização.

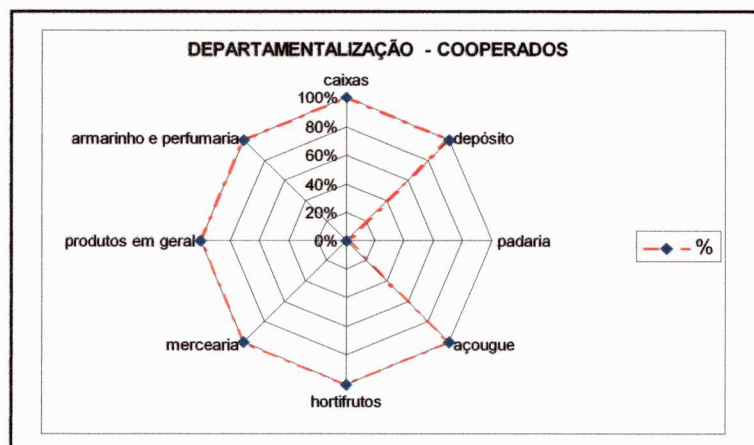


Gráfico 7 – Departamentalização
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

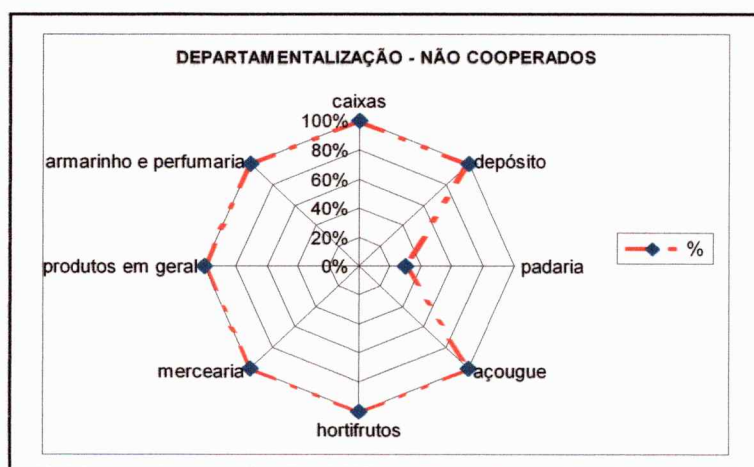


Gráfico 8 – Departamentalização
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Observou-se que o fator relevante na definição da variedade dos produtos consiste no giro dos mesmos, divergindo apenas dos cooperados, cujas mercadorias definidas que compõem o encarte semanal de propaganda, são determinado pela cooperativa.

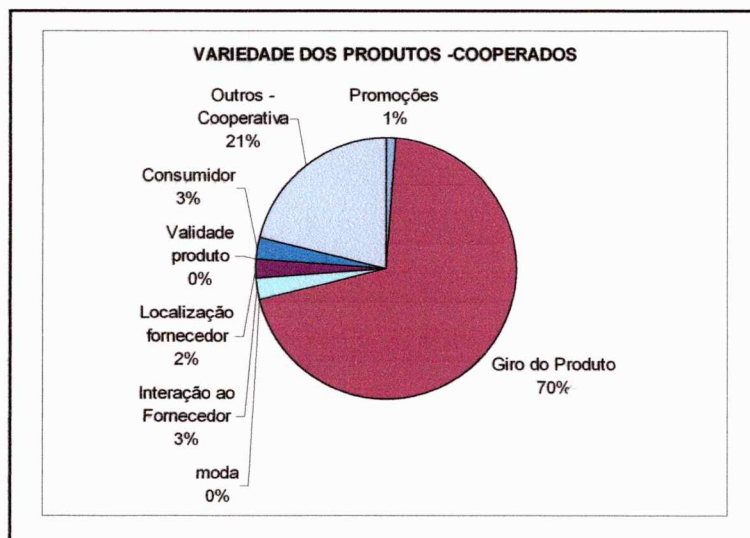


Gráfico 9 – Variedade dos produtos
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

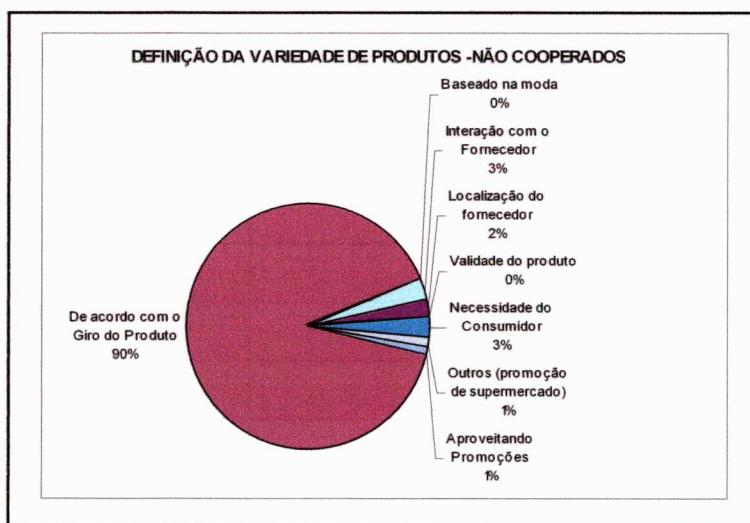


Gráfico 10 – Variedade dos produtos
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

A base geral que define o tipo do produto é o mercado, inclusive dos cooperados, cuja definição dos produtos que formam o encarte, por natureza, são produtos plenamente aceitos pelo mercado, não havendo agressividade em lançamentos de novos produtos, em função do risco.

A base utilizada é o giro do estoque, se mostrando como ponto chave da resistência dos minimercados, diante da competitividade, principalmente com os supermercados de médio porte.

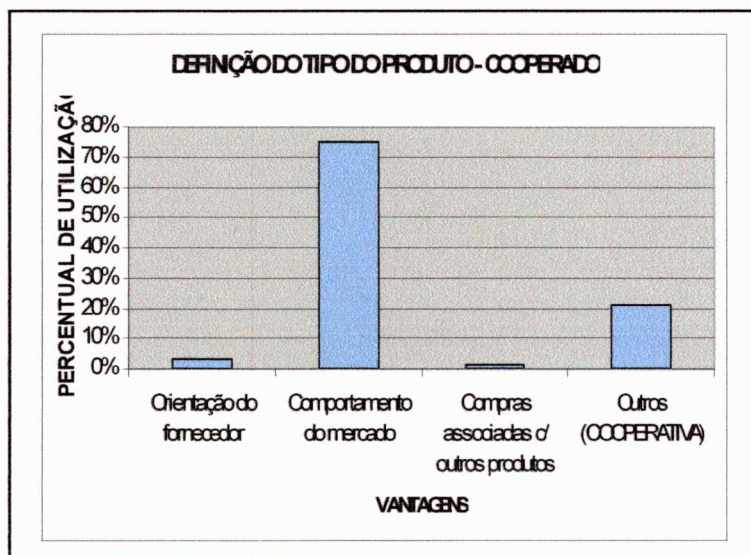


Gráfico 11 – definição do tipo do produto
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

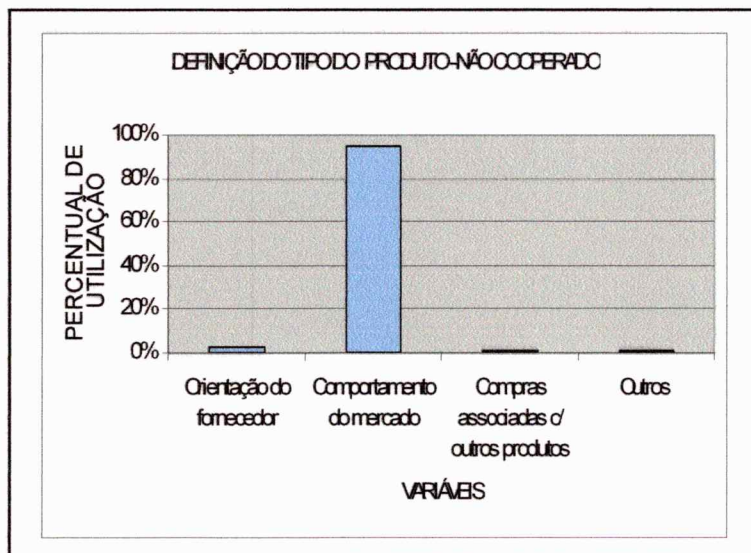


Gráfico 12 – definição do tipo do produto
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

O planejamento das compras, para as empresas competitivas, é peça fundamental para traçar os passos que levam os bons resultados da gestão.

Nos minimercados, verificou-se não haver planejamento específico. Geralmente o proprietário verifica os produtos faltantes ou o estoque de segurança e efetuam as compras, programadas pela maioria numa frequência de dois em dois dias ou de forma semanal.

Os cooperados têm a programação dos produtos em promoção sob a responsabilidade da Cooperativa.

Este método exige do proprietário foco permanente nos estoques em cada unidade de loja, devendo atrapalhar o processo de crescimento da empresa, caso queira se expandir, isto acontecendo, necessitarão introduzir uma nova cultura de gestão e controle interno.

Os resultado apurados demonstram a prática semanal das compras por parte de todos, divergindo dos cooperados que em média, 20% dos produtos são administrados pela Cooperativa.

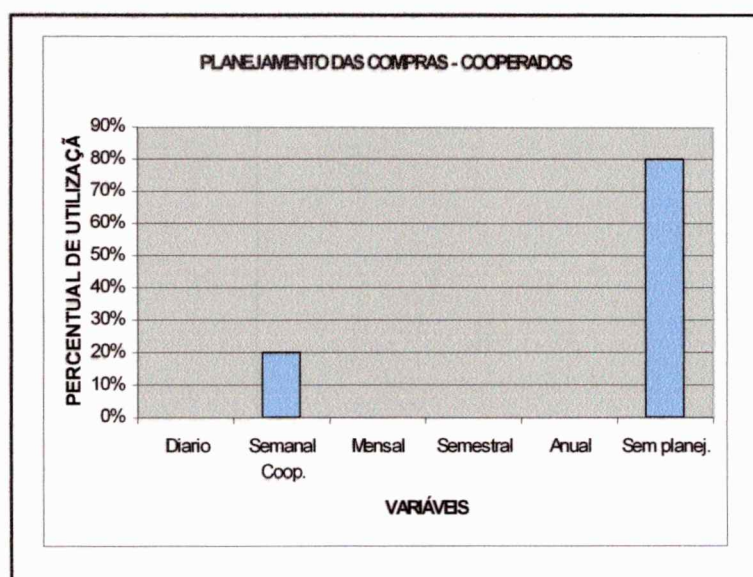


Gráfico 13 – Planejamento das compras
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

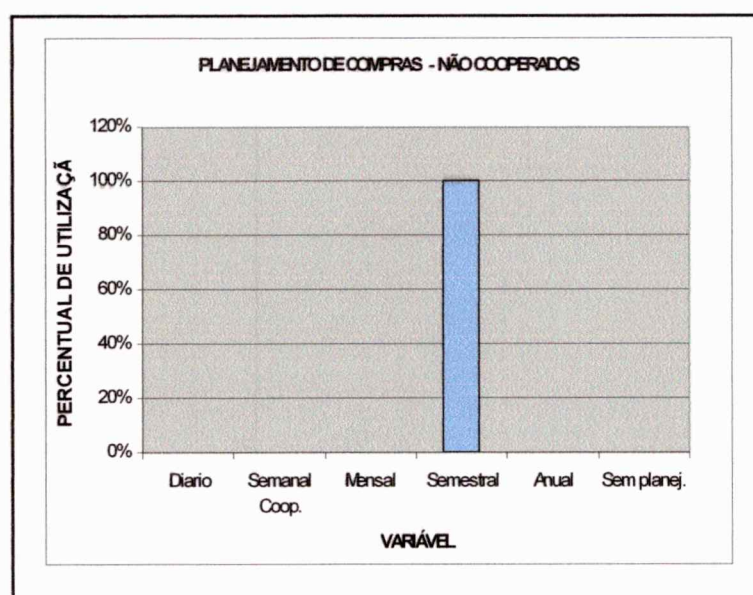


Gráfico 14 – Planejamento das compras
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Baseada no pensamento de Parente (2000), A frequência das compras acontece no da seguinte forma:

- Habituais – as compras de caráter permanente dos produtos estratégicos;
- Programadas - com base no fluxo de caixa, são as que obedecem ao critério da folga do caixa para serem realizadas;
- Investimentos – são geradas quando há sobra de caixa, onde a empresa prefere comprar ao invés de investir no mercado financeiro;
- Emergências - acontecem quando faltam produtos que compõem o *Mix* ou atingem o limite dos estoques de segurança;
- Sofisticadas – são compras em que o cliente solicita um produto, geralmente não fazem parte do *Mix*, e as empresas compram para atender exclusivamente o cliente solicitante.
- Cooperativa – são as compras que fazem parte do encarte dos minimercados afiliadas a cooperativa Supercoop.

Com base nos dados da pesquisa, verifica-se que nos minimercados cooperados 70% das compras são habituais de reposição, 20% são determinados pela cooperativa, e em média de 5% são programadas e 5% de investimento. Os não cooperados compram 90% na forma habitual, 5% programadas e 5% de investimento.

O fato de a maioria ser comprada de forma habitual consiste em não haver um controle que dê uma firmeza da folga ou sobra de caixa, apurada apenas com base nos fluxos de caixas elaborados pelos proprietários, sem a utilização de técnicas ideais, gerando uma gestão baseada na reposição de produtos, tendo como noção de resultado à margem de lucro do produto, estimada pelo preço de compra, aplicando-se um percentual predeterminado para cada produto.

A base da informação está centralizada no proprietário, que realiza vistoria permanente, colhendo as informações da falta de produtos, fator que embasa o giro dos produtos e gera a reposição.

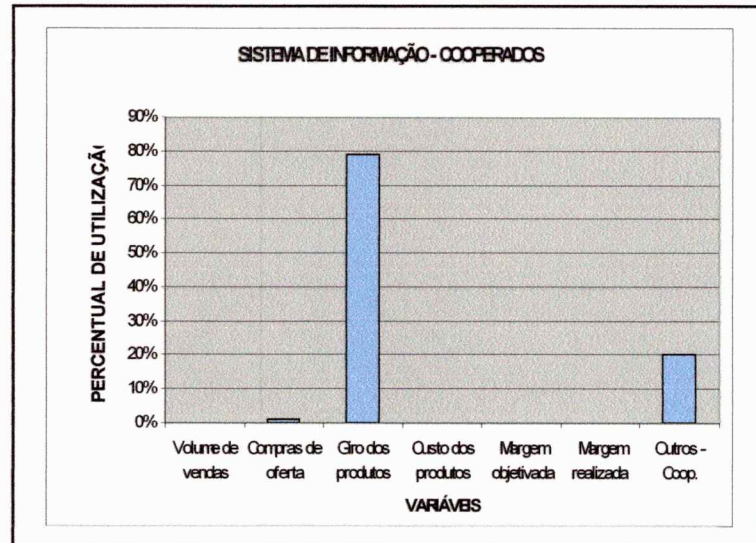


Gráfico 17 – Sistema de Informação
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

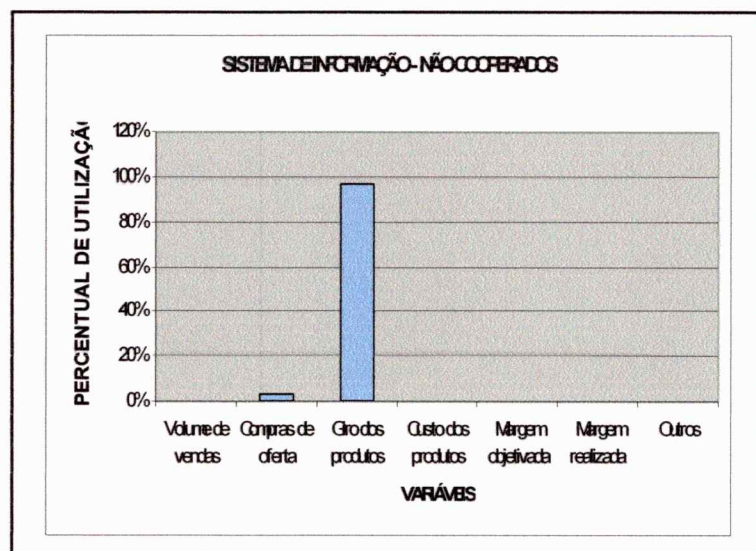


Gráfico 18 – Sistema de Informação
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Foi observado que a coleta das informações é realizada pelos proprietários, que estão permanentemente nas lojas, acompanhando o movimento dos clientes, conversando, e verificando os estoques. Nos minimercados cooperados, já se verificou a prática do inventário físico, de uma forma não muito

rigorosa, sem utilização das técnicas de auditoria de estoques, se mostrando insuficiente para a excelência da gestão.

No cenário encontrado, com relação ao tratamento das informações, verificou-se uma melhor preparação por parte dos gestores dos minimercados cooperados, no que tange a busca pela melhor gestão, melhores resultados e a valorização da contabilidade, entendendo que, mesmo sem colocar em prática, este é o caminho para o sucesso e continuidade das empresas.

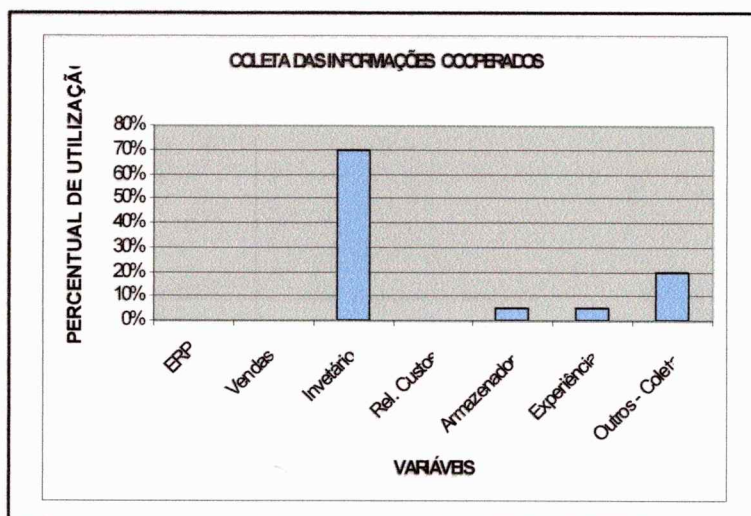


Gráfico 19 – Coleta das informações
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

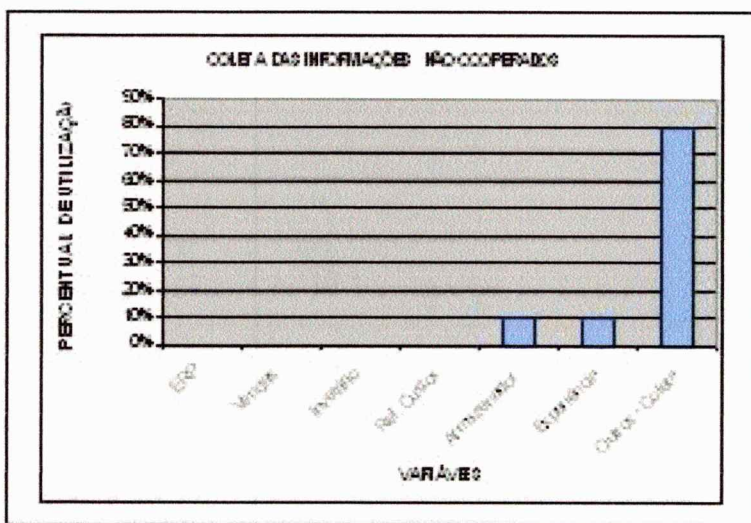


Gráfico 20 – Coleta das informações
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

No cenário econômico atual, onde produtos nacionais competem com produtos estrangeiros, o consumidor aprendeu a valorizar a qualidade dos produtos, associados ao preço baixo.

Nos minimercados, constatou-se a busca por dois fatores básicos, que são a qualidade dos produtos e o preço, dentro das suas limitações e exigências dos consumidores.

Com base nos números da pesquisa, os proprietários respondem por 80% na hora de decidir pela qualidade dos produtos, visto que, eles são o centro das informações, pois as colhe dos clientes, dos estoques e dos funcionários.

Este fator se mostra eficiente para os mesmos, com base nas informações. Diante da base científica, sabe-se que há outros instrumentos de medida que auxiliam, e somados as informações captadas pelos gestores, podem melhorar os resultados da empresa.

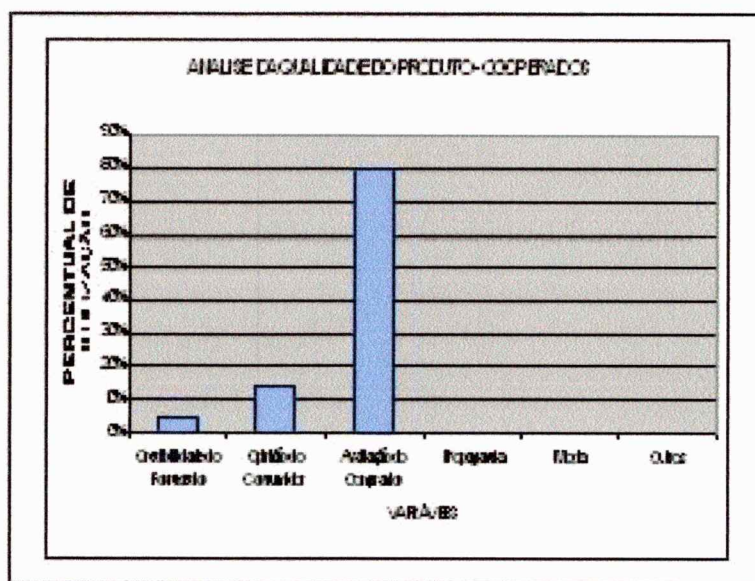


Gráfico 13 – Análise da qualidade dos produtos
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

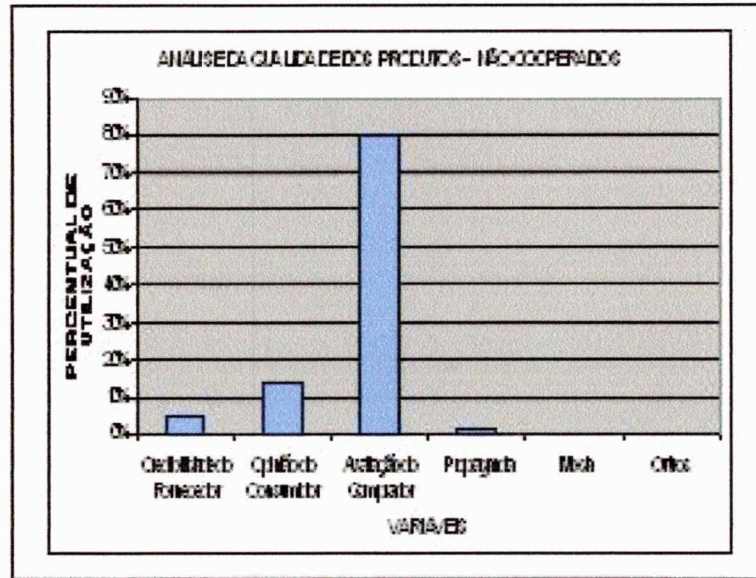


Gráfico 13 – Análise da qualidade dos produtos

Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Na atualidade, o uso da TI (Tecnologia da Informação) tem se mostrado fundamental no controle dos estoques, através de programas elaborados de forma ampla, no que tange as variáveis que giram em função dos estoques, auxiliando o gestor de compras a compilar as informações necessárias para realizar as compras.

Nos minimercados, como já citado, a fonte de informação é o proprietário, que colhe permanentemente informações dos produtos faltantes, caracterizando-se como controle do giro do estoque, considerado a base para definir a quantidade correta a comprar.

Os números apurados apontam que 100% dos proprietários utilizam o mesmo procedimento de controle de reposição dos estoques, os quais poderiam utilizar melhores técnicas, visualizando um crescimento futuro da empresa.

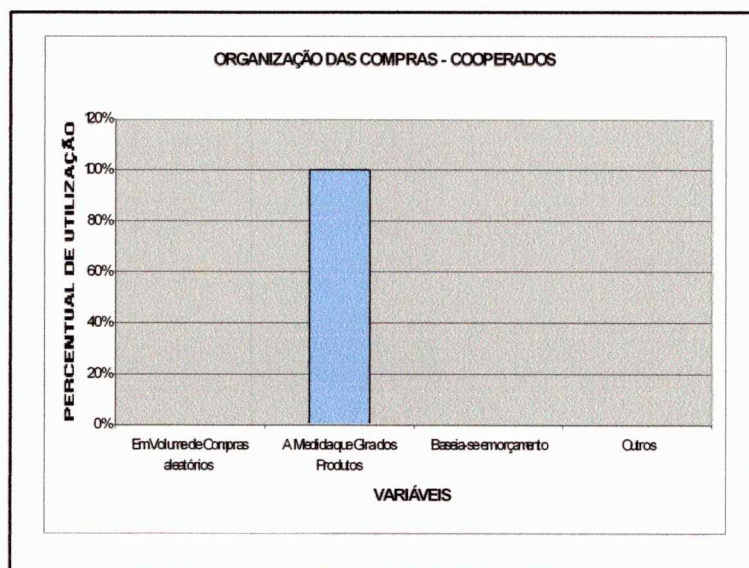


Gráfico 21 – Organização das compras
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

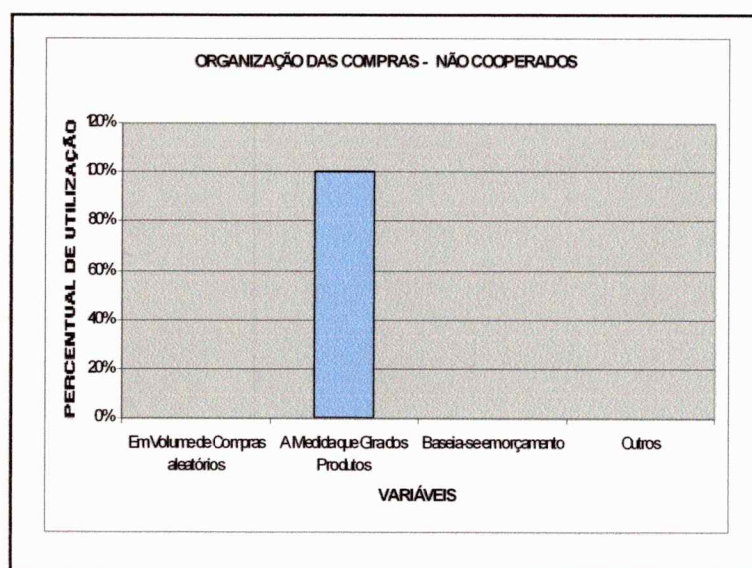


Gráfico 22 – Organização das compras
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Dentre os entrevistados, 50% dos cooperados baseiam-se no tamanho da loja; 30% produtos vendidos e 20% estoque gerado pela cooperativa; os não cooperados baseiam-se 70% em espaço de armazenagem, 30% nas quantidades vendidas.

Estes controles se mostram como meras estimativas, não se efetivando o controle pleno dos estoques, desconhecendo-se os desperdícios, roubos e outros fatores que diminuem a quantidade de itens e valoração real dos estoques.

Estes fatores demonstram uma deficiência acentuada nos resultados apurados, visto que, os estoques representam a maior gama de investimento de qualquer empresa, caso haja qualquer diminuição por desfalque, roubo ou desperdício acentuados, podem gerar a quebra da empresa.

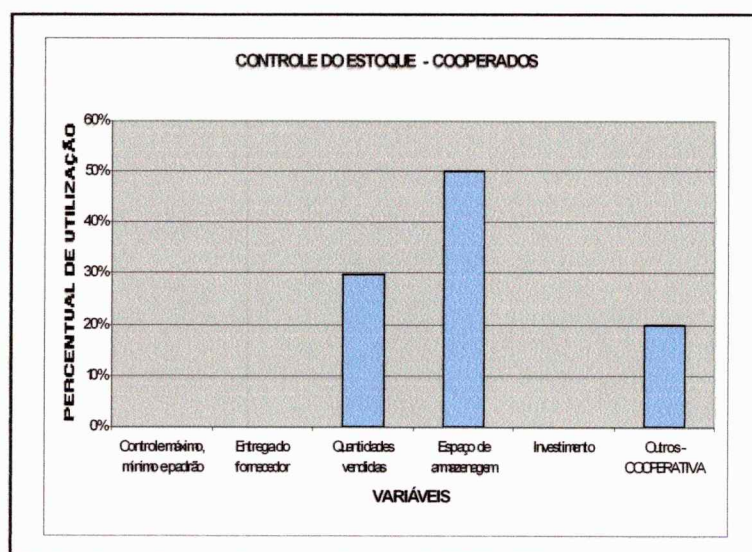


Gráfico 23 – Controle do Estoque

Fonte: Dados da pesquisados (2005)

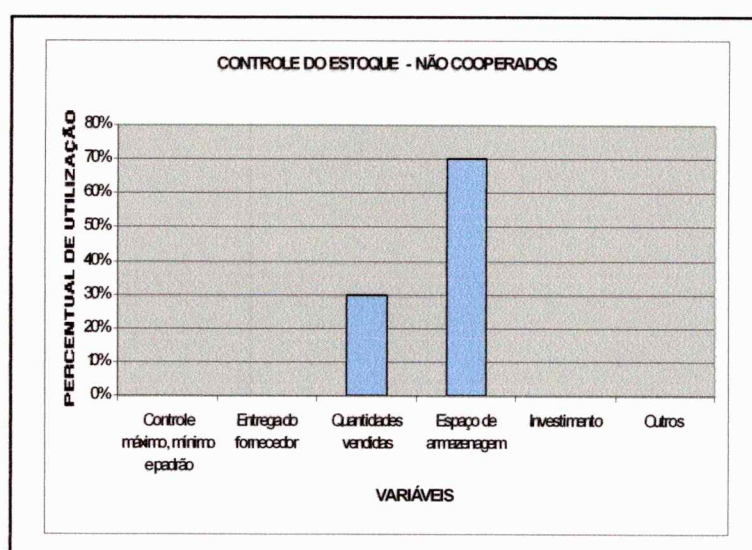


Gráfico 24 – Controle do Estoque

Fonte: Dados da pesquisados (2005)

O resultado da pesquisa apontou que, dentre os cooperados, mais de 50% é definido pela visita do fornecedor. Os não cooperados apontam que em torno de 60% dar-se pelo volume de produtos a serem comprados.

No geral, verificou-se que os fornecedores dos produtos estratégicos, os que geram maiores volumes de compras, são adquiridos nas grandes distribuidoras, que mantêm seus vendedores visitando os minimercados cronologicamente.

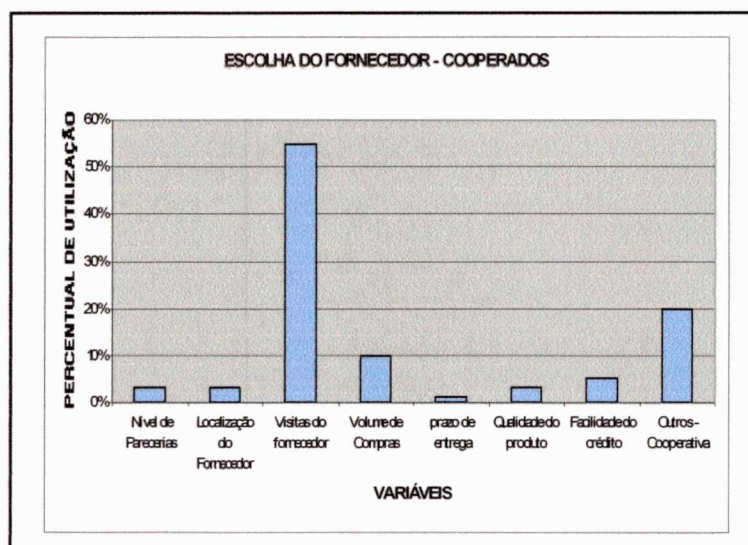


Gráfico 25 – Escolha dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

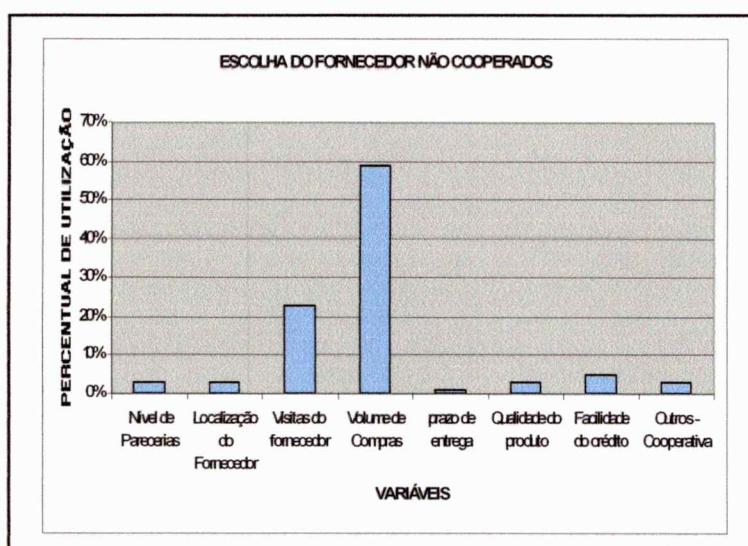


Gráfico 26 – Escolha dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

A coleta de preços junto as fornecedores, é considerada o ponto chave para se iniciar a negociação, ferramenta muito utilizada nas grades empresas, sendo um dos primeiros componentes do ciclo das compras e na cadeia de suprimentos.

Os minimercados, por estarem condicionados aos grandes distribuidores, segundo os entrevistados, ficam sem poder de barganha junto a estes fornecedores.

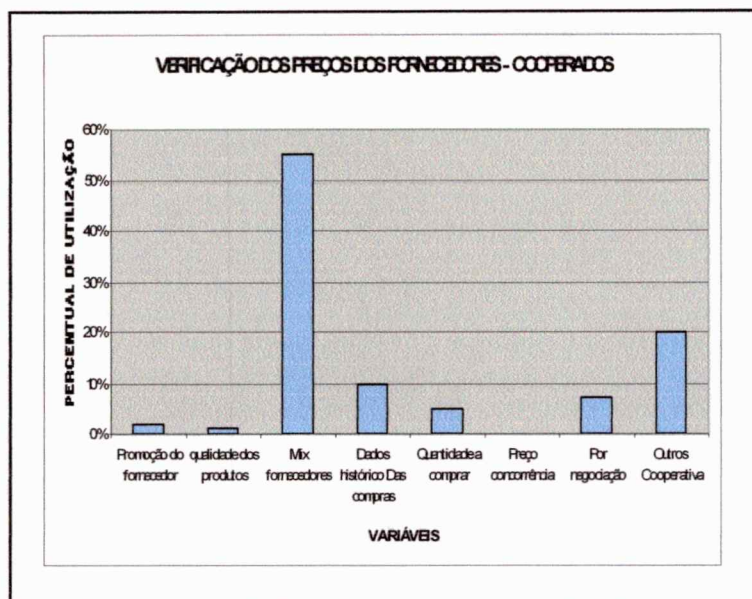


Gráfico 27 – Verificação dos preços dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

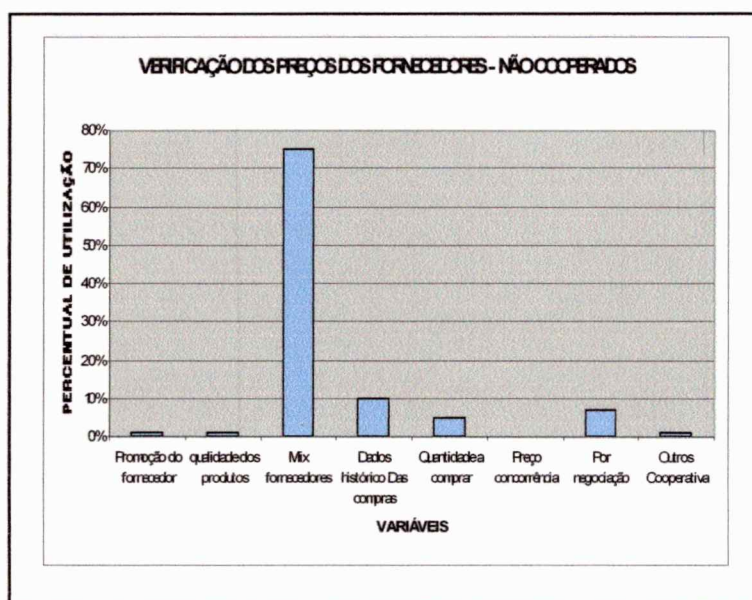


Gráfico 28 – Verificação dos preços dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

A negociação se mostra como o processo da gestão de compras que envolvem pessoas, representando o fornecedor e o comprador, e buscam melhores resultados para as suas empresas, objetivando a satisfação do consumidor final, gerando a cadeia de suprimentos.

Nos minimercados, as grandes distribuidoras encontram um cenário favorável como clientes, dado o seu mínimo poder de barganha, diferente das grandes redes, que concentram suas compras diretamente na indústria.

Para melhorarem seus resultados, os compradores dos minimercados defendem a política de compras a vista, importando em 70% nos cooperados, sendo 10% a prazo e 20% por conta da cooperativa. Os não cooperados compram a vista em torno de 80% e 20% a prazo, diante dos fatos, verificou-se uma grande fragilidade dos minimercados, pelo pouco poder de barganha.

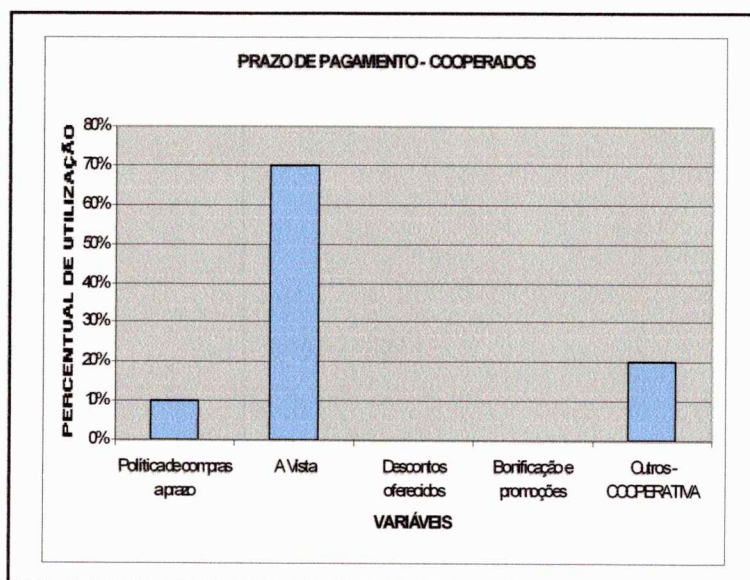


Gráfico 29 – Prazo de pagamento
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

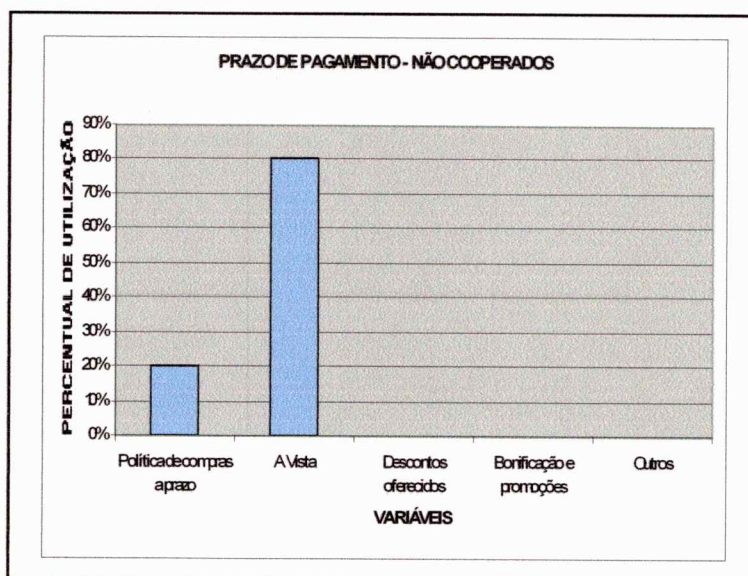


Gráfico 30 – Prazo de pagamento
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

A responsabilidade de verificação e risco fica por conta do proprietário, portanto, este processo não admite erros, pois, caso aconteça, as perdas com certeza refletirão no resultado da empresa.

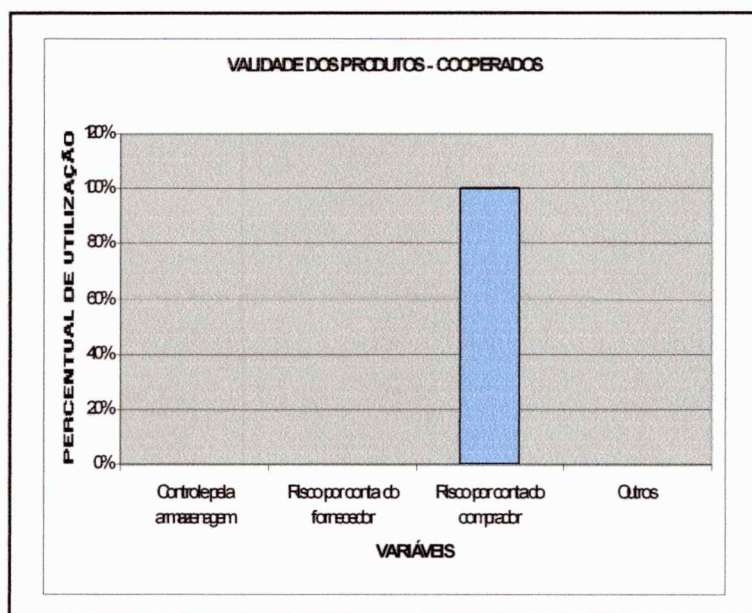


Gráfico 31 – Validade dos produtos

Fonte: Dados pesquisados

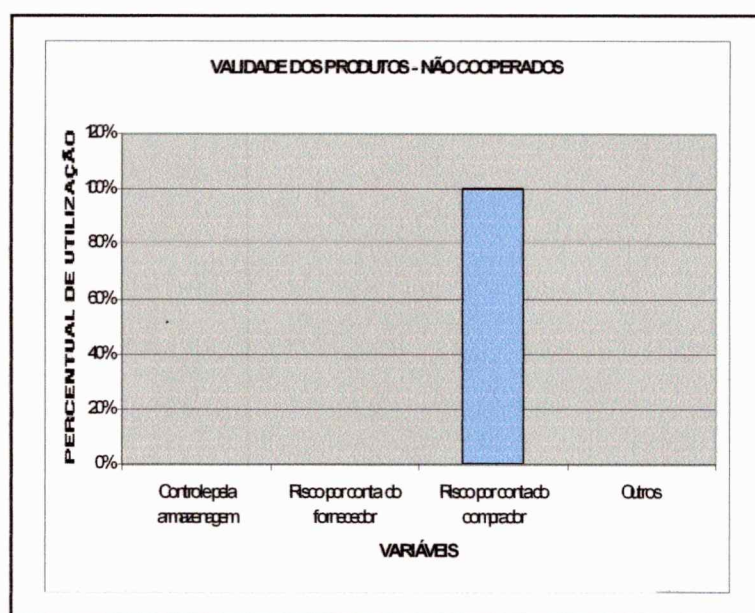


Gráfico 32 – Validade dos produtos

Fonte: Dados da pesquisados (2005)

O desperdício não se mostra controlado, conforme verificado, refletindo diretamente no resultado, sem nenhuma mensuração, ficando o gestor a mercê da certeza dos resultados apurados. 100% por conta e risco dos proprietários.

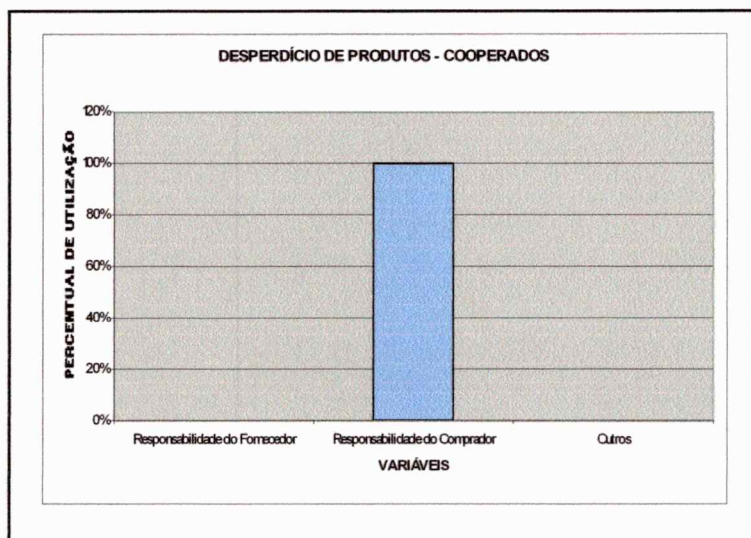


Gráfico 33 – Desperdício de produtos

Fonte: Dados da pesquisados (2005)

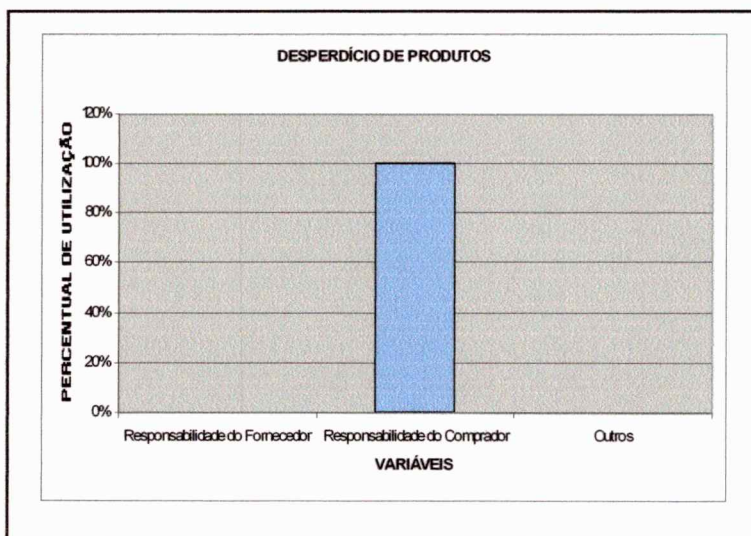


Gráfico 34 – Desperdício de produtos

Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Diante da legislação brasileira, cuja carga tributária incidente sobre as compras e as vendas é exorbitante, é fundamental analisar a variável “impostos” no momento de decidir as compras.

Nos minimercados, observou-se um desconhecimento pleno neste sentido. Para os proprietários, a antecipação do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte, Energia e Telecomunicação) é considerada como imposto pago na fonte, talvez por orientação dos contadores, que não explicam com mais profundidade a natureza deste imposto, o qual pode afetar de forma devastadora qualquer empresa.

Observou-se que dentre os cooperados há um pouco de esclarecimento e mais interesse pelo assunto.

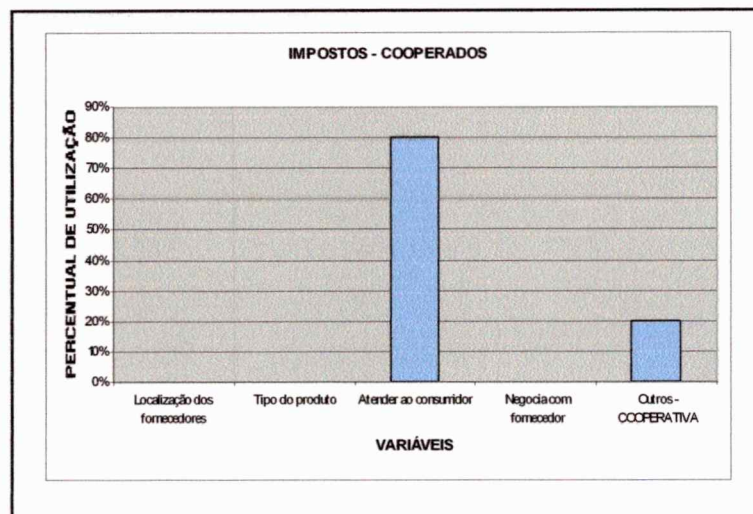


Gráfico 35 – Impostos
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

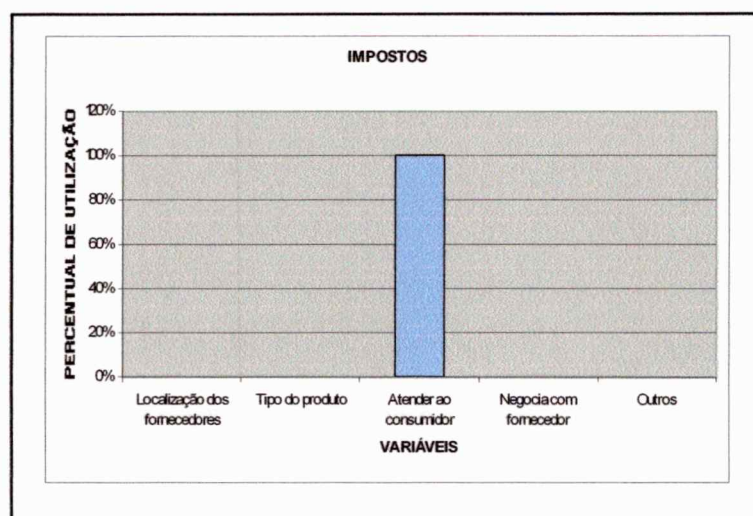


Gráfico 21 – Impostos
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

A função compras se mostra fundamental para qualquer empresa, pois, dos negócios realizados pelo setor, se formam os preços e a margem de contribuição, além de tornam a empresa competitiva, no tocante ao custo dos produtos.

Como já verificado em dados anteriores, os proprietários segregam as funções de estoquistas, vendedores, sistema de informação e compradores, tendo as suas experiências como escola, instrumento maior de condução dos seus

investimentos, na busca pela obtenção dos melhores resultados para continuidade dos seus negócios.

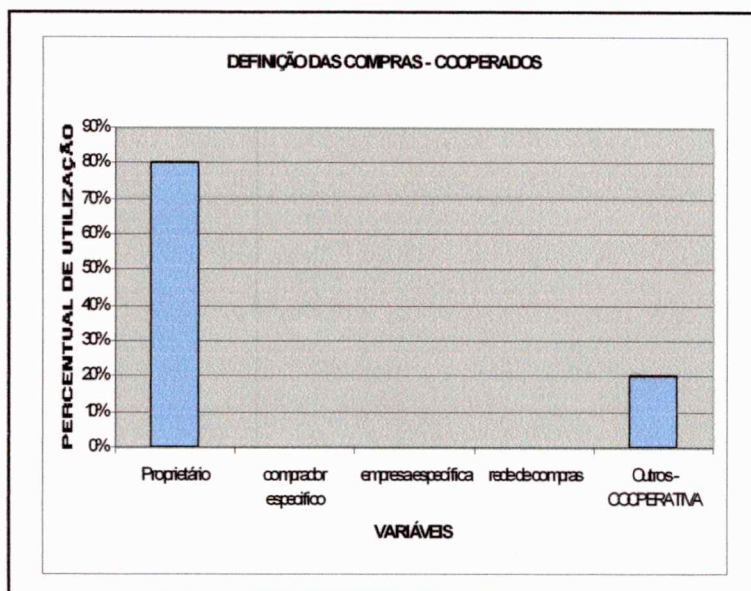


Gráfico 36 – Definição das compras
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

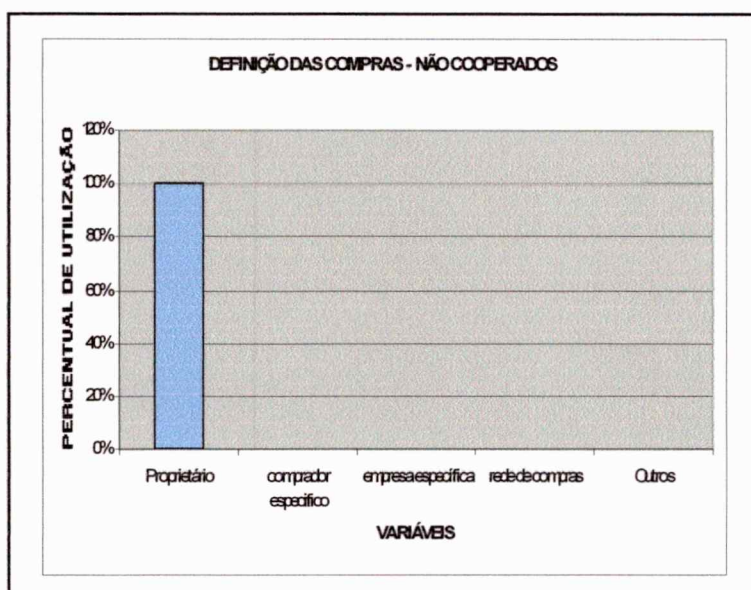


Gráfico 37 – Definição das compras
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

Diante das incertezas geradas pela economia, e principalmente pela oscilação de vários índices inflacionários, o gestor de compras na atualidade precisa ser estrategista e visionário.

Nos minimercados, a funcionalidade do processo está condicionada as experiências do proprietário, detentor da maioria das informações da empresa, que

observam as necessidades dos clientes, para posteriormente realizarem as suas compras, cujo objetivo maior, é não deixar produtos encalhados nos estoques.

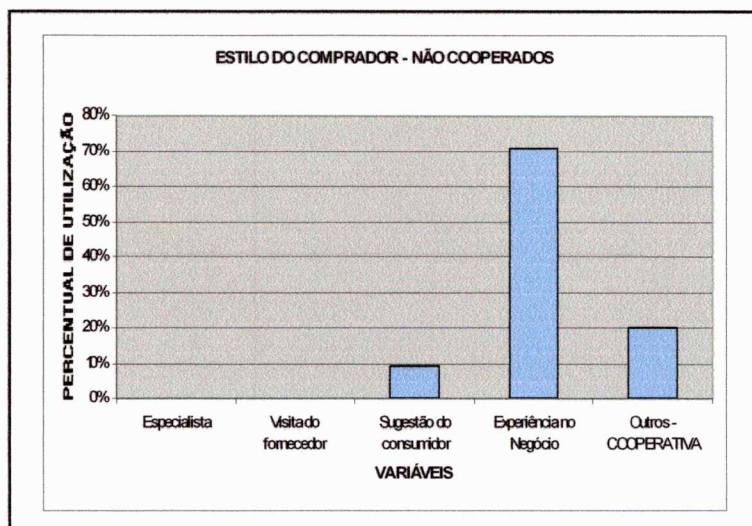


Gráfico 38 – Estilo do comprador
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

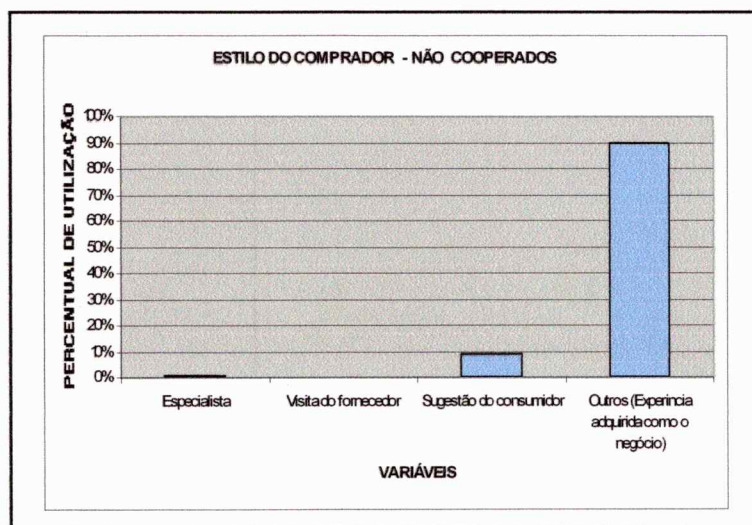


Gráfico 39 – Estilo do comprador
Fonte: Dados da pesquisados (2005)

No geral, o resultado da pesquisa constatou uma administração de compras centralizada na figura do proprietário, tendo os pontos chaves que decidem as compras uma funcionalidade comum a todos, divergindo minimamente nos minimercados cooperados, cujas compras dos produtos que formam o encarte semanal é de competência da Cooperativa, que trabalha com autonomia plena sob estes eventos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa revelou em seu conteúdo, fatores relevantes que interferem na condução do processo da gestão das compras do varejo do micro e pequenas empresas northeriograndense, analisando os minimercados cooperados e não cooperados, localizados na Zona Norte da cidade do Natal, evidenciando a sua importância direta na afetação do resultado econômico ótimo das empresas.

No tocante a gestão de compras, foi constatado, no geral, que os proprietários assumem a função compras, tendo como ferramenta principal a experiência no negócio.

Com relação à capacitação dos gestores, foi observado que a cooperativa oferece treinamento permanente aos gestores, apesar de ainda não colocarem em prática, demonstram alguns conhecimentos em gestão estratégica de compras e controle de estoques, fato este não observado nos não cooperados.

Quanto ao uso da TI (Tecnologia da Informação) como ferramenta de controle e gestão, foi verificado que os cooperados apesar de não praticarem, já contam com um software disponibilizado pela cooperativa, capaz de controlar estoques e fornecer um rol de relatórios facilitadores para o melhor gerenciamento e tomada de decisão destas empresas, enquanto os não cooperados, em sua maioria, nem utilizam computadores.

Com base no estudo teórico, observou-se que as empresas na atualidade, para se tornarem competitivas, precisam investir em tecnologia e comunicação, e para se tornarem funcionais precisam adquirir sistemas que atendam as suas necessidades.

No que tange a formação de novas cooperativas, foi observado que alguns não cooperados já estão se movimentando para participarem desta realidade, citando a futura participação no projeto desenvolvido pelo Sebrae/RN, denominado de "Parceiros da Economia", por acreditarem ser a solução vivida no atual cenário competitivo.

No geral, conclui-se haver uma carência sem tamanho de pessoas capacitadas que atuem, guiem e capacite os gestores destas empresas, principalmente por ter se observado que algumas empresas possuem ferramentas de gestão, não as aplicando por falta de direcionamento.

Neste cenário, acredita-se existir um nicho de mercado para os contadores destas empresas, dada a sua importância no que diz respeito às suas informações, a sua capacidade técnica, como também, ao cumprimento da sua missão social, diante da sua responsabilidade com a continuidade destas empresas.

Por fim, pode-se concluir que, os processos de gestão aplicados às empresas, independente do seu porte, precisam ser praticados com base científica, acompanhando os avanços tecnológicos, que está facilitando os processos de gestão empresarial, pois sem esta base, as empresas jamais se tornarão competitivas, e diante das incertezas do cenário econômico brasileiro, o mercado determinará a sua permanência, seu crescimento ou a sua descontinuidade.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLI, Antonio Inácio. **O Mito da Competitividade**. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.Br/023/23and.htm>>. Acesso em 11 de dez. e 2005.

ANGELO, Cláudio Felisoni, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Finanças no varejo: gestão operacional : exercícios práticos com respostas ? PROVAR**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COUTINHO, André Ribeiro. **A busca de competitividade empresarial da gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br>>. Acesso em: 14 de dez. 2005.

FILHO, Wilson Martins. **A cultura do planejamento**. Disponível em: <<http://www.guiadafranchising.com.br/artigo.phd?id=198>>. Acesso em: 15 dez. 2005

HENTZ, Luiz Antonio Soares. **A teoria da empresa no novo Direito de Empresa**. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br>>. Acesso em 23 maio 2005.

MORGADO, Maurício Gerbaudo, GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luis **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RATTO, Luiz. **Comércio**: um mundo de negócios. Rio de Janeiro : Ed. Senac Nacional, 2004.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor: São Paulo: Atlas, 1998.

SERVIÇOS DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ – SEBRAE/PR. **Analisando Minha Empresa**. Disponível na Internet: <<http://www.sebraepr.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2005.

SERVIÇOS DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ. **Minimercado**. Curitiba: SEBRAE/PR; 2004.

SERVIÇOS DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SÃO PAULO - SEBRAE. **Competitividade**. Disponível EM: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 13 dez. 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Indicadores de Volume e Valores Correntes

Taxa Acumulada ao Longo do Ano (variação em volume em relação ao mesmo período do ano anterior - %) -
Dados Preliminares - 4 º Trimestre de 2004

Setor de Atividade	2003.IV	2004.I	2004.II	2004.III	2004.IV
Agropecuária	4,5	5,8	5,9	5,9	5,3
Indústria	0,1	5,5	5,9	6,3	6,2
Extrativa Mineral	2,9	2,2	2,1	2,1	(-) 0,7
Transformação	1,1	9,1	7,9	7,4	7,7
Construção Civil	(-) 5,2	(-) 0,8	2,9	5,9	5,7
Serviços Industriais de Utilidade Pública	2,7	1,5	3,7	4,2	5,0
Serviços	0,6	2,4	3,3	3,7	3,7
Comércio	(-) 1,9	4,8	6,9	8,1	7,9
Transporte	1,4	10,6	8,0	5,3	4,9
Comunicações	1,8	(-) 1,4	(-) 0,6	1,0	2,0
Instituições Financeiras	0,6	2,1	3,3	4,0	4,3
Outros Serviços	0,5	2,1	4,5	5,4	5,6
Aluguel de Imóveis	1,3	1,2	1,3	1,6	1,8
Administração Pública	1,0	2,0	2,2	1,9	1,6
SIFIM	0,6	0,4	2,9	4,0	4,4
Valor Adicionado a Preços Básicos	0,7	4,0	4,6	4,9	4,8
Impostos sobre Produtos	(-) 1,1	4,0	6,4	8,2	8,5
PIB a Preços de Mercado	0,5	4,0	4,8	5,3	5,2

Fonte: IBGE (2005 p. 1)

ANEXO B

Dados gerais das empresas comerciais, segundo as Unidades da Federação de atuação das empresas, divisão, grupos e classes de atividades - 2002

Unidades da Federação de atuação das empresas, divisão, grupos e classes de atividades	Estabelecimentos com receita de revenda	Pessoal ocupado em 31.12	Salários, retiradas e outras remunerações	Receita líquida de revenda	Margem de comercialização
			1 000 R\$		
Brasil	1 279 843	5 943 100	32 868 742	549 329 084	110 788 982
Rio Grande do Norte	15 816	64 379	264 941	4 983 671	780 883
Comércio de veículos e motocicletas e comércio a varejo de combustíveis	1 443	9 195	44 655	1 071 061	141 743
Comércio por atacado	846	7 659	48 054	1 670 681	217 287
Comércio varejista	13 527	47 525	172 232	2 241 928	421 852
Comércio não-especializado (hiper/supermercados, lojas de departamentos, etc.)	3 909	15 235	55 781	1 067 222	158 188
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	587	1 848	4 751	114 422	24 419
Tecidos, artigos de amarrinho, vestuário e calçados	2 499	9 144	31 071	318 000	63 144
Comércio de outros produtos em lojas especializadas (produtos farmacêuticos, móveis, eletrodomésticos, material de construção, livraria, papeleria, etc.)	6 526	21 273	80 526	741 062	175 645
Artigos usados	6	25	102	1 221	456

Fonte: IBGE (2005 p. 1)

ANEXO C

Cadastro de Empresas 2001



Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal - número de empresas – 2001	72	Empresas
Pesca - número de empresas – 2001	15	Empresas
Indústrias extrativas - número de empresas - 2001	13	Empresas
Indústrias de transformação - número de empresas - 2001	1.237	Empresas
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água - número de empresas – 2001	5	Empresas
Construção - número de empresas – 2001	759	Empresas
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos - número de empresas – 2001	10.059	Empresas
Alojamento e alimentação - número de empresas - 2001	1.319	Empresas
Transporte, armazenagem e comunicações - número de empresas - 2001	479	Empresas
Intermediação financeira - número de empresas - 2001	307	Empresas
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas - número de empresas – 2001	2.382	Empresas
Administração pública, defesa e seguridade social - número de empresas – 2001	26	Empresas
Educação - número de empresas – 2001	626	Empresas
Saúde e serviços sociais - número de empresas - 2001	724	Empresas
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais - número de empresas - 2001	1.324	Empresas
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais - número de empresas – 2001	-	Empresas

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2001.

Fonte: IBGE (2005 p. 1)

APÊNDICE

APÊNDICE A

Análise da gestão de compras nos minimercados da Zona Norte da Cidade do Natal.

Questionário

1. Como definem o Mix dos Produtos

Qual a medida da loja em m2?

- ☐ de 0 a 50 m2
- ☐ de 51 a 100 m2
- ☐ de 101 a 150 m2
- ☐ de 151 a 200 m2
- ☐ acima de 200 m2

Como estar departamentalizada a loja?

(pode marcar todas as opções caso possua)

- ☐ caixas
- ☐ padaria
- ☐ açougue
- ☐ hortifrutos
- ☐ mercearia
- ☐ produtos em geral
- ☐ amarelinho e perfumaria

Como se define a variedade dos produtos

- ☐ Aproveitando Promoções
- ☐ de acordo com o Giro do Produto
- ☐ Baseado na moda
- ☐ Interação com o Fornecedor
- ☐ Localização do fornecedor
- ☐ Validade do produto
- ☐ Necessidade do Consumidor
- ☐ Outro _____

Como define o tipo do produto

- ☐ Orientação do fornecedor
- ☐ Comportamento do mercado
- ☐ Compras associadas com outros produtos
- ☐ Outro _____

2. Planejam suas Compras

Suas compras são planejadas de forma:

- ☐ Diariamente.
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente
- ☐ Não há planejamento.

Como se dar a frequência das compras

- ☐ Constantes e habituais – reposição permanente
- ☐ Programadas – Baseada no fluxo de caixa
- ☐ Como investimento – ao invés de aplicar no mercado financeiro
- ☐ Emergência – compras de última hora
- ☐ Sofisticadas – Clientes específicos
- ☐ Outros _____

Como dar-se a frequência das compras

3. Como funciona o sistema de Informação

Informações que definem as compras:

- ☐ Volume de vendas
- ☐ Compras de oferta
- ☐ Giro dos produtos
- ☐ Custo dos produtos
- ☐ Margem objetivada
- ☐ Margem realizada
- ☐ Outros _____

Como são coletadas as informações

- ☐ Através de ERP (Dados informatizados)
- ☐ Relatório de controle das vendas
- ☐ Através do inventário
- ☐ Relatórios gerenciais mensura custos
- ☐ Armazenador e armazenador
- ☐ Experiência do negócio
- ☐ Outros _____

4. Preza-se qualidade dos produtos comprados

Como a empresa mede a qualidade do produto

- ☐ Credibilidade do Fornecedor
- ☐ Opinião do Consumidor
- ☐ Avaliação do Comprador
- ☐ Propaganda
- ☐ Moda
- ☐ Outros _____

5. Como define a quantidade correta de comprar

Como se organizam as compras

- ☐ Em Volume de Compras aleatórios

☐ () A Medida que Gira dos Produtos

☐ () Baseia-se em orçamento

☐ () Outros _____

Como se dar o controle do estoque

☐ () Baseado em controle máximo, mínimo e padrão

☐ () Baseado na entrega do fornecedor

☐ () Informações das quantidades vendidas

☐ () Espaço de armazenagem

☐ () Investimento

☐ () Outros _____

6. Como decide pela fonte fornecedora

☐ () Nível de Parecerias

☐ () Localização do Fornecedor

☐ () Visitas realizadas pelo fornecedor

☐ () Volume de Compras

☐ () Compromisso com o prazo de entrega

☐ () Qualidade do produto

☐ () Facilidade do crédito

☐ () Outros _____

7. Como verifica os preços dos fornecedores

☐ () Promoção do fornecedor

☐ () Pela qualidade dos produtos

☐ () Mix fornecedores

☐ () Dados histórico de compras

☐ () Quantidade de compras

☐ () Preço concorrência

☐ () Por negociação

☐ () Outros _____

8. Como negocia as compras

Prazo de pagamentos

☐ () Política de compras a prazo

☐ () A Vista

☐ () Descontos oferecidos

☐ () Bonificação e promoções

☐ () Outros _____

Validade dos produtos

☐ () Controle pela armazenagem

☐ () Risco por conta do fornecedor

☐ () Risco por conta do comprador

☐ () Outros _____

Desperdício de produtos

☐ () Responsabilidade do Fornecedor

☐ () Responsabilidade do Comprador

☐ () Outros _____

Impostos

☐ () Localização dos fornecedores

☐ () Tipo do produto

☐ () Atender ao consumidor

☐ () Negocia com fornecedor

☐ () Outros _____

9. Quem realiza e definem as compras

☐ () Proprietário

☐ () Um comprador específico

☐ () Uma empresa específica

☐ () É associado em alguma rede de compras

☐ () Outros _____

10. Estilo do comprador

☐ () Especialista

☐ () Visita do fornecedor

☐ () Sugestão do consumidor

☐ () Outros _____