

Casos de Ensino em Logística Empresarial

O processo de compras e Armazenagem no Morgan Praia Hotel Ltda

Ryccelly Nóbrega Alves de Moura

Aluno do MBA em Logística Empresarial pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN

Maria Valéria Pereira Araújo

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba

Introdução

O setor hoteleiro Potiguar na Baixa Temporada que vai de Março à Maio para o ano de 2010 previa um aumento na taxa de ocupação superior ao mesmo período do ano de 2009. Esse incremento na ocupação já era aguardado pela Diretoria, pois os investimentos nas áreas Comerciais e de Marketing foram elevados.

Com a chegada do mês de Março de 2010 a taxa ocupacional do hotel permaneceu alta e confirmou a previsão da Diretoria. Trabalhando a “todo vapor” por um tempo maior que o esperado os problemas Logísticos do hotel ficaram mais evidentes.

As reclamações sobre a falta de produtos eram uma rotina e a cada dia as discussões se tornavam mais ásperas, gerando descontentamento entre todos. A palavra inventário era ainda desconhecida de alguns, o termo comumente usado era “checagem”, também o termo “inventário cíclico” estava praticamente extinto. Nessa situação o Almoxarifado estava perdendo sua identidade passando a atuar como uma espécie de “setor livre”, todos podem freqüentar, todos podem solicitar e o que é pior todos podem entregar produtos e bens sem que houvesse uma autorização formal para isso.

Por outro lado, o setor de compras estafado pelo grande volume de trabalho e pela falta de credibilidade frente aos clientes internos, realizava as compras necessárias para as atividades do Morgan de forma não processual. O sistema atualmente utilizado pelo Hotel passou a ser um mero coadjuvante. Com os estoques físicos demonstrando diferenças gritantes quanto aos números informados via sistema, o caro sistema operacional ficou em 2º plano.

Ordem de compra foi trocada por “Pedidos via Telefone”, cotações também eram feitas, por telefone sem qualquer registro impresso da mesma e a velha e ultrapassada planilha para comparativo de preço inspirava dúvidas quanto às informações ali contidas.

Em todas as reuniões gerenciais o assunto Compras X Almoxarifado era levantado. Os problemas pela forma como eram expostos pareciam que tinham surgido de uma hora para outra, ou pior, tinham surgido apenas no segundo trimestre de 2010, entretanto a alta regência sabia que esses problemas já existiam há um bom tempo e o que é pior, nada fizeram para conte-lo, pois acreditavam que com a baixa estação hoteleira potiguar os problemas diminuiriam a níveis aceitáveis e essas rupturas de estoque e a não padronização da compras era comum a todos os hotéis.

A História da Empresa

Em 1998, a Sra. Neila saiu do ramo de Seguros e ingressou em um novo tipo de negócio. Ele investiu alto no setor Hoteleiro Potiguar. Tal mudança deu-se pela influência de seus familiares e amigos, que sempre acreditaram no potencial empreendedor da Sra. Neila. E dessa mudança resultou no Morgan Praia Hotel LTDA, localizado em Natal-RN.

O Morgan Praia Hotel está localizado à beira-mar da Praia de Ponta Negra, próximo aos melhores restaurantes, bares, shopping centers, feiras de artesanato e do Centro de Convenções de Natal/RN.

Dono de uma charmosa decoração temática, que nos remete a um navio pirata, com direito a colaboradores vestidos de marinheiros e arquitetura interior que lembra o tema, o Morgan encanta os seus hóspedes pelo seu charme, originalidade e hospitalidade.

O Hotel Morgan está entre os cinco maiores Hotéis do estado do RN. Estamos falando de 217 UH's (Unidades Habitacional). O setor de Compras do Hotel Morgan é composto por 2 compradores, que atuam nas compras de Estoque, como também nas compras de Aplicação Direta.

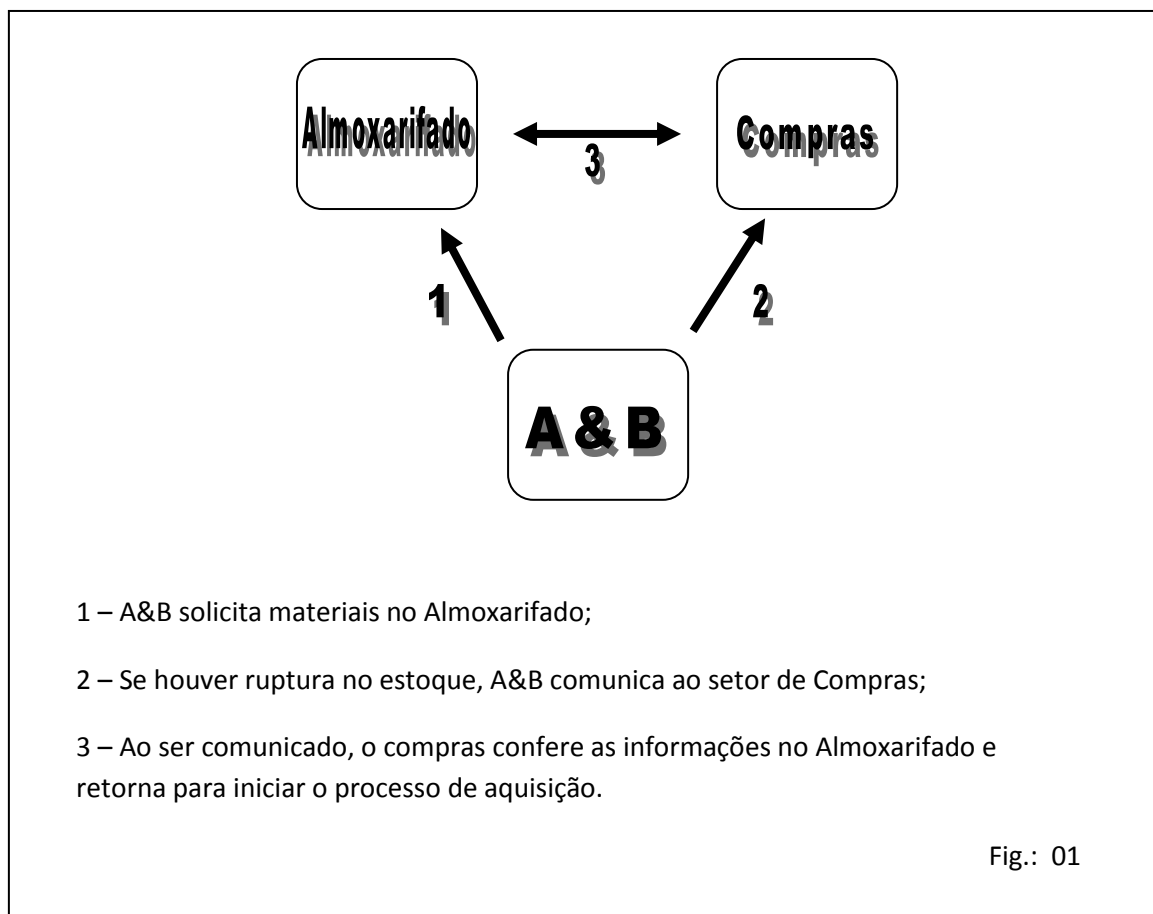
A Sra. Neila está sempre investindo em melhorias no Hotel Morgan, sejam melhorias tecnológicas, de capacitação dos seus funcionários e/ou serviços oferecidos. Todo esse investimento é justificado pelo nível de serviço que ele propõe aos seus clientes.

A gestão de Estoques

1. A administração do Almoxarifado do Hotel Morgan funciona como um simples depósito de livre acesso a todos os colaboradores da organização. As mais simples rotinas de qualquer almoxarifado, não são seguidas no Morgan. Os setores envolvidos no procedimento são: A&B (Alimentos e Bebidas), Almoxarifado e Compras.

O fluxo do processo de compras, conforme pode ser visualizado na fig. 01 inicia-se com o principal cliente do Almoxarifado solicitando alguns itens para suas atividades diárias. A RM (Requisição de Materiais) via sistema deveria ser a forma única de solicitação, porém os setores solicitantes entre eles o de A&B utiliza outras formas de requisição (solicitação verbal ou

manual) alegando que o cliente não pode esperar. Nesta segunda-feira o setor de A&B utiliza a RM manual para solicitar produtos no Almoxarifado.



Este tipo procedimento, assim como a RM Verbal é altamente prejudicial para todo o processo de Administração de Materiais, pois como bem sabemos, palavras podem ser esquecidas e requisições manuais podem muito bem serem perdidas e ou adulteradas.

Ao chegar a RM no Almoxarifado, o setor de A&B é informado de que o referido material esta em falta no estoque. Sabendo disso o setor de A&B dirige-se até ao setor de compras e solicita que determinado produto seja colocado em estoque com maior brevidade possível.

Neste ponto fica claro que o Almoxarifado perde totalmente sua função, pois além de ser responsável pelo controle de estoque também é o responsável direto para solicitar ao setor de compras uma SCI (Solicitação de Compras Internas). A SCI é uma requisição feita através do sistema, para o setor de compras informando o que deve ser comprado, em que quantidade e qual prazo máximo esta mercadoria precisar estar no Almoxarifado.

Quando o setor de A&B faz a comunicação da falta de produtos diretamente ao setor de Compras ele atropela o procedimento normal, mesmo acreditando estar agilizando o processo; este na verdade está assumindo uma responsabilidade que não lhe pertence, além disso, o processo fica por demais comprometido, pois o setor de compras irá realizar outras tarefas que não lhe são imputadas conforme veremos mais adiante.

Quando é feita a comunicação ao setor de Compras pelo setor de A&B, de que certos produtos estão em falta, este dirige-se até ao Almoxarifado para ratificar a informação recebida. Uma vez confirmada a informação o setor de Compras questiona de forma incisiva do por que determinado produto está em falta e porque não foi avisado antes. Neste momento o Almoxarifado precisa explicar que como são feitas requisições verbais ou manuais, nem sempre todas são devidamente baixadas no sistema e principalmente alega que o próprio setor de A&B está fazendo as SCIs verbalmente diretamente ao setor de Compras, absorvendo portanto as obrigações do setor de Almoxarifado.

Neste momento é importante frisar que o Almoxarifado também tem importante culpa em todos os pontos por ele defendidos. Ao aceitar requisições manuais ou verbais ele ratifica a alegação do seu cliente interno de que o processo de RM via sistema é burocrático. Também demonstra descaso com o controle de estoque, pois inventários cíclicos devem ser feitos em qualquer organização que preze por seus estoques, principalmente no Hotel Morgan onde outros tipos de RM's são aceitas. Por último e não menos importante é preciso entender a responsabilidade pela solicitação de re-suprimento interno ou simplesmente SCI é dever do almoxarifado e este deve se anteceder nestas solicitações junto ao setor de Compras antes que outros setores o façam.

O setor de compras uma vez acionado, realiza um levantamento visual dos itens que estão com níveis baixos de armazenamento e de posse de uma planilha manual cataloga os itens que precisam ser repostos. Os pontos de Estoque Máximo, Estoque Mínimo e Re-suprimento são totalmente ignorados, prevalecendo, portanto apenas o “feeling” do comprador. Não é difícil notar nos estoques do Hotel Morgan que enquanto alguns produtos sofrem ruptura, ou seja, chegam a faltar no Almoxarifado, outros simplesmente são descartados principalmente devido ao prazo de validade vencido.

De posse da planilha manual, feita “in loco” no Almoxarifado, o Comprador realiza o processo de cotação de preços ou tomada de preços. Esse processo que deveria ter uma consulta formal de preços, bem como uma resposta também formal por parte dos fornecedores, acontece de forma diferente no Hotel Morgan. O processo de cotação é feito totalmente por telefone e as informações quanto a marca, prazo de entrega e condição de pagamento são ignoradas. As informações anotadas pelo comprador são apenas relativas ao preço da mercadoria desejada.

As anotações quanto às consultas ou cotações são feitas em planilha eletrônica, onde constam apenas o produto requisitado, o nome dos fornecedores e o preço ofertado. Após esse processo, essas informações irão constar em outra planilha eletrônica denominada de comparativo de preços. Neste momento o comprador avalia qual a melhor opção de compra, levando apenas e unicamente o fator preço, como critério.

Uma vez selecionado qual o “melhor” fornecedor, o comprador utiliza novamente o telefone para comunicar ao mesmo o que quer comprar e ratificar o preço que o fornecedor lhe tinha proposto anteriormente, conforme o processo de cotação via telefone descrito anteriormente.

Interessante observar que nenhum documento formal é exigido na transação de compras, a obrigação formal do fornecedor, portanto, é nenhuma. Importante entender quanto ao termo “obrigação” dois fatores críticos: O primeiro trata-se de honrar o compromisso de preço e disponibilidade de entrega, o segundo trata-se da não emissão de qualquer documento por parte do setor de Compras que autorize determinada empresa a faturar para o Hotel Morgan. Observação crítica se faz, quanto à condição de pagamento, pois como já vimos este é um fator que fica a critério do próprio Fornecedor.

Neste momento o setor de compras deixa de ser um setor de aquisição, um setor de Negociação um setor Estratégico e passa a ter um caráter de um mero setor solicitante/operacional.

Uma vez feita a OC (Ordem de Compra) verbal ao fornecedor, este anexa as cotações ao comparativo de preços e arquiva em seu banco de dados, não enviando, portanto, qualquer documento ao Almoxarifado. Salutar se faz observar que as informações de produtos, quantidade, preço e prazo de pagamento não foram repassadas ao setor de Almoxarifado.

Diante de tal situação e com a informação de que um novo fornecedor acaba de chegar, o Almoxarifado após autorizar a entrada do mesmo no Hotel Morgan, este se limita a conferir apenas e exclusivamente a quantidade física recebida com a quantidade informada na NF e a data de validade do produto.

Esse processo fica por demais aberto a inúmeras possibilidades de fraudes de ambos os lados, tendo, portanto sempre como perdedor o Hotel Morgan e conseqüentemente seus clientes.

Uma vez recebida a mercadoria o Almoxarifado envia a NF para o setor Contábil para o lançamento da NF e seus itens no sistema de Almoxarifado e conseqüentemente no setor de Contas a Pagar. Só após o lançamento da NF é que a mesma é enviada ao setor de Compras para que este assine a

mesma e devolva ao setor de Contabilidade. Este processo dura em média 48 horas. E é apenas neste momento, ou seja, após 48 horas em média que o setor de Compras sabe o que chegou, quando, a que preço e a que condição de pagamento.

A forma como esta desenhado este fluxo operacional, como já citado anteriormente é extremamente danoso a organização, pois mesmo que o comprador observe algum erro e comunique ao fornecedor e este por sua vez se proponha a realizar uma “troca”, na maioria dos casos será impossível pois muito provavelmente o produto já deverá ter sido utilizado, pois como descrito antes, as compras nascem da necessidade de re-suprimento somente após a falta do produto na empresa, e não de uma reposição normal.

Após o envio da NF para o setor contábil, o Almoxarifado começa o processo de armazenagem física dos novos produtos de mesmo lote adquiridos e/ou uma nova mercadoria com lotes de fabricação diferentes. Esses novos produtos simplesmente são alocados sobre os produtos mais antigos, caso existam ainda em estoque, ignorando, portanto, a simples prática do método de armazenamento PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai).

A não observância deste simples conceito elementar e corriqueiramente utilizado em nossas próprias residências nos transmite uma total falta de comprometimento por parte dos colaboradores do referido setor, tendo como impacto direto altas perdas para o Morgan por produtos com prazo de validade alcançado devido a uma má administração de materiais.

O Problema

Com uma demanda superior apresentada também nos períodos de baixa estação, o hotel Morgan detectou uma série de problemas vinculados aos processos de compras.

Diante desta situação como fazer para melhorar os resultados dos setores diretamente vinculados as compras?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O planejamento é fator primordial para se obter bons resultados. Em toda instituição ele deve estar presente de modo a agilizar os processos,

evitando constantes erros. Entende-se assim que no contexto empresarial dinâmico em que as instituições estão inseridas hoje, torna-se necessário atingir melhores níveis de competência logística, propiciando assim melhores resultados, uma vez que o processo de armazenagem ou Almoxarifado e o setor de Compras devem estar em sintonia perfeita, proporcionando a seus clientes internos e externos produtos de qualidade, com o menor custo possível e principalmente sem rupturas no estoque. A situação problema é relatada através da visão do próprio autor onde foi possível analisar “in loco” todos os problemas advindos da má administração de materiais nos setores de Compras e Almoxarifado no hotel Morgan.

Palavras-Chave: Processo de Compras; Gestão de Estoque; Compras; Almoxarifado; Administração Hoteleira.

Fonte de Dados

Este caso apresenta personagens com nomes fictícios para ilustrar uma situação real vivenciada por uma Empresa do setor hoteleiro no início do mês de Março de 2010, onde por definição refere-se ao início do período de baixa estação.

As informações foram obtidas através da observação direta do autor, como forma de ratificar todas as informações constantes no presente caso.

Objetivos de Aprendizagem

O estudo de caso do Hotel Morgan tem como objetivo:

- Levar o aluno a refletir sobre uma visão sistêmica dos processos ligados a aquisição de materiais;
- Proporcionar de forma prática conceitos básicos sobre armazenagem;
- Trazer para sala de aula problemas diretamente ligados ao não cumprimento do fluxo de operações “Back Office” especialmente da gestão de materiais de um hotel;
- Desenvolver no aluno a capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 20 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em Logística Empresarial dentro da seguinte sequência dos passos:

1. Leitura em Grupo de no máximo 4 componentes;
2. Explicação sobre o contexto em que o hotel está inserido;
3. Apresentação pelo professor da temática e da situação;
4. Provocar a discussão entre os grupos formados, com foco sobre os desafios enfrentados durante o processo de compras;
5. Finalizar com uma síntese, permitindo que os alunos compreendam o ponto de vista dos setores envolvidos no processo de compra do hotel Morgan

Questões para Discussão

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados pelo Almoxarifado do hotel Morgan no que concerne a interação do setor de compras e seus clientes internos.
- 2) Que estratégias a diretoria do Hotel Morgan poderia adotar para padronizar e organizar as operações de compras da organização?
- 3) Seria necessário o investimento em mão-de-obra gestora com ênfase de Logística? Por quê? Quais as principais características desse novo profissional?
- 4) Como a literatura sobre logística contempla os problemas abordados no caso?

Alternativas para Análise do Caso

A análise do caso pode começar pela contextualização da importância de um planejamento do processo de compra, com o intuito de minimizar

possíveis conseqüências negativas na gestão de Materiais. Os setores diretamente envolvidos no processo de compras (setor de Almoxarifado e Compras) têm uma considerável importância estratégica, pois são os locais de onde saem os recursos orçamentários existentes quase em sua totalidade, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição.

O caso em lide oferece uma gama de possíveis estratégias para a solução do problema. Primeiramente sugere-se reunião entre os setores de Almoxarifado e Compras e que seja ministrado treinamento com foco nas responsabilidades que cada setor, demonstrando de forma clara as atividades de cada um.

Em caso de requisição de materiais a única forma que o Almoxarifado deve aceitar é a requisição via sistema, abolindo, portanto as práticas de requisições verbais e manuais.

O Almoxarifado do hotel Morgan precisa entender que inventários cíclicos são uma forma eficiente para controlar as atividades diárias de movimentação de materiais, assim como também a importância da delimitação dos Estoques Máximos, Estoque Mínimos e Pontos de Pedido evitando assim rupturas de estoque.

Sugerimos que as SCI's (Solicitações de Compras Internas) sejam feitas pelo Almoxarifado via sistema ao setor de compras, excluindo a participação de outros setores no processo de Re-suprimento.

Entendemos que o setor de Compras ao receber as SCI's deve iniciar o processo de compras formalmente, ou seja, é preciso enviar de forma eletrônica (e-mail ou fax) uma solicitação de cotação de preços para os fornecedores e solicitar que tal documento seja respondido através do mesmo

meio de comunicação devidamente assinado. Uma vez feito esse processo é necessário formar um processo de comparativo das propostas recebidas, onde será analisado preço, prazo de entrega, marca dos produtos e condição de pagamento.

Uma vez visualizado o fornecedor ganhador, deve-se ser emitir uma O.C. (Ordem de Compra) onde constam todas as informações de preço, prazo de entrega, marca dos produtos e condição de pagamento. Essa ordem de compra deve ser emitida em duas vias, onde uma via deve ser encaminhada para o Almoxarifado e a outra via deve ficar arquivada com o setor de compras, juntamente com o comparativo e as cotações.

Quando da chegada dos materiais no Almoxarifado adquiridos pelo setor de Compras o Almoxarife deve proceder minuciosa conferência. Essa conferência não se limita apenas as informações da O.C. em relação à Nota Fiscal, fatores como prazo de validade apresentação estética, são por demais importantes. Em seguida a NF deve receber carimbo de recebido datado pelo recebedor (Almoxarife), para só então ser enviada para a ciência do comprador. Após a assinatura do comprador esta NF deve seguir para lançamento e posteriormente para o Contas a Pagar.

Importante atribuição do Almoxarifado trata do fator armazenagem, os produtos recém adquiridos devem ser armazenados utilizando o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), como também outra importante variável que é o prazo de validade.

Bibliografia recomendada

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: A perspectiva brasileira**. Coleção Coppead de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

ALLIPRANDINI, D. **Aprendizagem organizacional**. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_enterprise.html>. Acesso em: 19/06/2006.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Person Addison Wesley, 2005.

BALLOU, R. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, Marcos Aurélio: **Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística** – 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.