

A INFLUÊNCIA DA INFRA-ESTRUTURA NO PROCESSO DE COMPRAS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE ALIMENTOS¹.

Rozébio Alves da Silva²

Flavio Emílio Monteiro Cavalcanti³

RESUMO

A gestão de compras é uma área que vem apresentando uma atuação cada vez mais intensa nas organizações, a crescente elevação do *mix* de produtos e a redução de seu ciclo de vida. Entender a necessidades e desejos do consumidor, juntamente com o histórico de consumo passou a ser fundamentais na definição das compras e manutenção dos estoques. Para tanto, as empresas apresentam atividades, que diante de um enfoque logístico, abrangem o planejamento das necessidades, a realização do suprimento físico, o recebimento e armazenamento das mercadorias. Ter o item certo, na quantidade ótima, no local mais oportuno, mas com baixo custo, estes são aspectos que agregam as vantagens competitivas de uma organização. Entretanto, para que esse objetivo fosse alcançado, foi determinante avaliar a empresa e seus procedimentos adotados diariamente através de entrevistas semi-estruturada e observância do pesquisador que exercia a função gerencial, portanto sendo um facilitador na coleta dos dados descritos neste trabalho. Foram analisados os procedimentos de: Compras; Comakership; Objetivos da função compras; Aspectos relacionados ao processo de compras; O planejamento de compras; Desafios da função de compras. Portanto, foram devidamente identificados e avaliados pelo pesquisador; considerando a dinâmica, esses procedimentos são flexíveis e exigem a adequação de rotinas e seus processos através do ponto de pedido e de compras; estratégias de reposição e armazenamento; e o fluxo das vendas no varejo e atacado. Logo, as ações irão interferir na negociação junto aos fornecedores, fortalecendo as parcerias, tornando a organização mais competitiva no mercado local.

Palavras-chave: Gestão de materiais. Compras. Varejo de alimentos.

¹Artigo originalmente apresentado a Coordenação do Curso de Especialização MBA em Logística Empresarial, como trabalho final para obtenção do grau de especialista.

² Especialista em MBA em Logística Empresarial. Bacharel em Administração. AV. Brancas Dunas, 65 – Candelária - 59065-720 – Natal/RN - Brasil; e-mail: rozebio@hotmail.com; Mestrando em Administração; Professor e Consultor de Empresas na área de Gestão de Negócios.

³ Professor orientador - Flavio Emílio Monteiro Cavalcanti, Mr.

1 INTRODUÇÃO

As empresas globais, e até mesmo as regionais, enfrentam diariamente constantes ameaças, sejam elas mercadológicas ou funcionais. O crescente nível da concorrência eleva a competitividade nos negócios, onde se estreita o foco cada vez mas nos preços e serviços prestados, oferecendo ao cliente uma maior comodidade; para se manter no mercado as empresas eleva seu custo operacional forçando outros setores a adoção de práticas de gestão eficientes e cada vez mais eficazes, principalmente nos setores que exercem funções estratégicas nos níveis de tomada de decisão. Desta forma, torna-se imprescindível a execução de um planejamento focado nas necessidades dos clientes habituais; a realização do suprimento físico rápido e eficiente, bem como, o recebimento e armazenamento das mercadorias, e expedição dos produtos comercializados, onde todo o gerenciamento passa a ser de responsabilidade direta do departamento de Compras da Empresa.

O presente trabalho, desenvolvido na empresa Natal Frios, tem como propósito geral avaliar a estrutura adotada pela área de Materiais, associada à análise do processo de compras, destacando as etapas existentes e as informações consideradas para que as decisões possam ser tomadas face as problemáticas vivenciadas diante da ruptura do estoque e dos elevados custos oriundos de compras emergenciais.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Portanto, passou a ser uma empresa conhecida por levar o nome da cidade do Natal, facilitando a lembrança dos clientes, com uma localização estratégica no tradicional comércio do Alecrim. Assim, ao longo dos anos, passou a adotar sugestões para implementar outros produtos ao seu mix; (hoje conta com aproximadamente 1200 itens, sendo estes adquiridos de fornecedores locais e nacionais). Apresenta como público alvo, o food-service, atendendo a Restaurantes, Hotéis, Motéis, Pizzarias, Bares, Quiosques e Buffet`s, os quais abrange as suas vendas no atacado e no varejo. A Natal Frios é uma empresa genuinamente potiguar, operando no mercado de revenda de frios, congelados e produtos de conveniência, desde o ano de 1997, estando localizada na Avenida Coronel

Estevam, 1265, no bairro do Alecrim, Natal-RN. Além da Direção, o quadro funcional é constituído por trinta funcionários, assim distribuído: três integrando a área Financeira; três lotados no CPD; um gerente de loja; dois compradores; um televenda; quatro vendedores externos; um supervisor de loja; quatro operadores de caixa; dois seguranças; três estoquistas; um supervisor de produção; um motorista; e quatro auxiliares de produção. O atendimento ao consumidor varejista acontece através do alto serviço no interior da loja; para o consumidor atacadista, este é desenvolvido a partir de sua equipe de vendas externas. Além disso, vem adotando o serviço de televendas, onde os resultados já são notados, mediante o incremento do faturamento interligado com a equipe de vendas; também foi constituído um departamento Comercial, com o propósito de prover uma melhor interação com os fornecedores. Entender as necessidades e desejos do consumidor passou a ser de fundamental importância para uma melhor gestão e adequação na definição dos estoques.

Desta forma, a gestão de materiais vem apresentando uma atuação cada vez mais intensa nas organizações, diante do cenário empresarial, caracterizado por concorrências mais acirradas, elevação do *mix* de produtos e redução do ciclo de vida dos produtos ativos. Segundo Viana, (2002, p. 179) “comprar é uma arte, talvez das mais antigas, motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados das características dos materiais”, ele ainda descreve, “a arte de negociar, essencial na prática das transações”. Cabe mencionar que, o enfoque logístico na perspectiva da cadeia de suprimento posiciona o fluxo de informação como alavancador do processo de decisão, Ballou (2004). Portanto, o comprador deverá exercer suas atividades focadas na negociação, e coordenadas pelo planejamento das necessidades da empresa; avaliando rotineiramente o suprimento físico, o recebimento e armazenamento das mercadorias, bem como a expedição dos produtos.

2 GESTÃO DE MATERIAIS – PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compras exige do profissional, uma gestão envolvente e rotineira; Para Viana (2002), “o armazenamento contempla as ações promovidas

junto aos produtos no depósito”. Neste direcionamento é importante que fique claro que a Administração de Materiais deverá ter total controle e responsabilidade pelo depósito, que irá interferir diretamente na exposição dos itens nas gôndolas de loja.

Os produtos em exposição deverá ser atrativo ao cliente; segundo a revista VITRINE DO VAREJO (2004, p. 13), “estudos comprovam que 85% das vendas são decididas no ponto de venda”. Ainda ressalta que “a técnica envolve exposição do produto, montagem de *display*, ilhas centrais de produtos, cartazes promocionais e forte comunicação visual”. Para atingir este objetivo é imprescindível ter ferramentas gerenciais os chamados “Sistema de informação” que auxilia o gestor na execução destas e outras atividades relacionadas à sua atividade.

Portanto, não é fácil atingir os anseios do consumidor; O’Brien (2003, p. 8) descreve que “o sistema de informação interconectado que hoje desempenham um papel vital no sucesso empresarial”, ainda menciona que “o sistema poderá uma ferramenta indispensável para o levantamento de dados possibilitando a realização análise do comportamento de compras e do consumo de cada item. Os Sistemas de Informação utilizam recursos humanos, envolvendo os *hardwares* e *softwares*, dados e rede de comunicação para coletar, transformar e disseminar as informações em uma organização. Segundo, O’Brien (2003) um Sistema de Informação é formado pelo relacionamento de alguns elementos, ou seja, pessoas, tecnologia de informação e processos. Desta forma a empresa passa a ter agilidade na tomada de decisão, se tornando mais competitiva diante das que não obedecem esta infraestrutura mínima necessária para sua manutenção.

2.1 ASPECTOS GERAIS DO SETOR DE COMPRAS

O setor de Compras pode ser visualizado como uma área estratégica da empresa, tendo como um dos objetivos definido pela Direção, a maximização do lucro, desenvolvendo diariamente operações fundamentais para o sucesso da organização. A gestão do setor, quando bem planejada, pode ocasionar resultados significativos, já que contribui para a redução de custos, garantindo o item certo, na quantidade certa, no momento certo. De acordo com Dias (1993, p. 23), “A administração de Materiais deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente”. Para Stoner e Freeman (1999, p. 230) a

“estrutura organizacional forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. A estrutura da área de gestão de materiais compreende fatores como o processamento de pedidos, o cadastro de fornecedores e prestadores de serviços, a checagem de recebimento, a alocação dos materiais nos respectivos depósitos a disponibilidade para os usuários interessados, o *follow-up* de uso e o controle do fluxo de materiais e estoque, dentre outros aspectos.

Neste sentido, pode-se destacar que a gestão de estoques apresenta-se relacionada a definição de uma estrutura organizacional, na qual se tem a descrição das atividades, promovendo uma maior segurança entre os próprios colaboradores no desenvolvimento de suas funções e o desdobramento de estratégias e metas direcionados a gestão de materiais.

A Figura 01, descrita a seguir, demonstra a interface da área de materiais, o modelo sofre adequações em conformidade com as políticas e diretrizes da empresa na estrutura organizacional.

Materiais

Figura 01: Modelo de Estrutura organizacional

Fonte: Viana (2002, p. 44)

Por gestão de materiais entende-se o dimensionamento das quantidades; o controle das entradas e saídas dos materiais ao longo do tempo. Com relação ao processo de aquisição propriamente dito, destacando-se o relacionamento junto aos fornecedores de tal forma que seja avaliado os principais entraves da negociação.

Segundo JOSAPAR (2003, p. 13) “os produtos destinados à devolução devem ser colocados em locais apropriados, separados da área de armazenamento”, ele ainda chama a atenção para “área de manipulação, limpos, organizados, identificados e agrupados por fabricante e acondicionados em sacos fechados, para possível resacimento pelo fornecedor”.

Em síntese, destaca-se que as empresas estão sempre buscando a diminuição do tempo de permanência dos itens em estoque, e a consequente redução dos custos, pois se há uma maior rotatividade do estoque, os custos de armazenagem tendem a diminuir; muito embora os custos do pedido tendam a elevar, o que evidencia a importância de se ter uma negociação bem planejada junto aos fornecedores. (STONER e FREMAN, 1999, p. 231). A Logística apresenta-se como uma extensão da Administração de Materiais, incluindo o fluxo do item desde o fornecedor até o consumidor final. Dessa forma abrange atividades que relaciona o suprimento físico, ou seja, a compra de materiais, e a distribuição física, que se responsabiliza pela colocação do produto no mercado.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE MATERIAIS

A estrutura organizacional estabelece de maneira mais específica, que o responsável pelas compras tem que focar: preços, prazos, tempo de entrega e todo o ciclo de suprimento. Entretanto, esse departamento tem uma amplitude maior, abrangendo os processos de recebimento, armazenamento, movimentação e gestão dos níveis de estoques. Viana (2002, p. 117). Sob esse contexto, passa a exercer papel essencial. O histórico de consumo, associado ao contexto empresarial, deve ser devidamente apurado para que possa ser constituída a necessidade de compra. Isto irá repercutir em um dimensionamento mais preciso, favorecendo a rotatividade dos materiais.

O comprador, quando apresenta uma autonomia na sua atuação, pode efetuar críticas junto às quantidades solicitadas; a análise do histórico permitirá identificar a evolução e, conseqüentemente, a tendência do mercado, favorecendo a previsão de demanda.

2.2.1 Processos de Compras

Diante da inexistência da função compras, as empresas não teriam como se abastecer de insumos provenientes do ambiente externo. Dias (1995), menciona que “a atividade de compras tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas”. Assim, o gestor tem a finalidade de desenvolver a negociação junto aos fornecedores, no sentido de providenciar a reposição do estoque, de acordo com a previsão estabelecida.

A sazonalidade deve ser avaliada de maneira a não mascarar os resultados. De acordo com Martins e Alt (2000, p. 64), afirmam que “a conhecida função compras, assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios”, hoje em face o grande volume de recursos atingidos em determinados períodos, principalmente os de final de ano, onde o consumo naturalmente é maior, devido ao fluxo financeiro da população motivado pelas gratificações natalinas. Dias (1995), colabora com esta afirmação quando destaca “o relacionamento entre a função de compras e a área de Finanças”, ele ainda diz que “o impacto é considerável e comprometedor diante da ausência de um processo formalizado”; desta forma ele chama atenção em relação as finanças da empresa, ou seja, atender os clientes, estabelecer níveis moderado do estoque e ainda manter o equilíbrio empresarial não é para qualquer um, e sim para os verdadeiros profissionais. Ele ainda destaca que, “quem compra não deve ser quem diretamente vai usar o material”. As considerações descritas anteriormente permitem destacar uma concordância entre os autores, pois revela que a função de compras tem que ter um processo bem definido, é essencial ter um setor bem estruturado para o bom funcionamento de uma empresa, consequentemente havendo uma diminuição dos custos, ficando assim, mais competitiva no mercado.

A seguir se terá uma abordagem visualizando as transformações existentes no cenário empresarial, com a função de Compras evoluindo para a estratégia de *Comakership*, destacada logo a seguir.

2.2.2 Comakership

Comakership pode ser considerada como uma nova estratégia de suprimento, onde o relacionamento entre as empresas evoluiu para a consolidação da postura ganha-ganha, ou seja, a parceria passou a ser aspecto principal. (MERLI, 1990). A relação cliente-fornecedor se desenvolve mediante atuação do cliente, neste caso comprador, sobre os fornecedores, procurando obter um grau de entendimento e confiança mútua. Desta forma, dar-se início a uma relação, surgindo à necessidade de uma parceria. Segundo Merli (1990), “as vantagens competitivas são consideradas como fator prioritário na relação cliente-fornecedor”, isto é, um dos elementos que garante o sucesso de uma empresa no mercado. De uma forma geral, deve existir uma relação entre o cliente e o fornecedor, para juntos conseguirem diminuir custos, que vão desde o acompanhamento da qualidade dos produtos em todas as etapas até a quantidade recebida e no tempo certo.

Para uma melhor adaptação do “*Just-in-Time*”, se faz necessário uma elaboração de um projeto, sob o ponto de vista de suprimentos. De um modo geral, devem enfatizar os seguintes aspectos quanto a;

- a) Pontualidade: o fornecedor deverá possuir uma cultura de pontualidade nas suas entregas; caso contrário, o relacionamento jamais poderá ser do tipo *Comakership*. A não pontualidade quebrará a cadeia cliente-fornecedor, com efeitos devastadores nas imagens de ambos, já que o cliente-comprador não irá, por sua vez, cumprir os prazos;
- b) Flexibilidade: é a capacidade de acompanhar rapidamente as mudanças exigidas pelo mercado, tanto o cliente quanto o fornecedor devem se modelar às novas tendências adaptando-se as alterações e solicitações do mercado. Desta forma, é imprescindível ter agilidade para as adaptações tão rápidas quanto às do seu público alvo;
- c) Instalações: o cliente deve avaliar as instalações produtivas do fornecedor quanto às condições mínimas de fabricar produtos de qualidade. Também deve ser avaliada a movimentação interna de materiais, *layout*, condições de armazenagem de matérias-primas e produtos acabados e limpeza;
- d) Capacitação gerencial e financeira: é primordial verificar se o fornecedor dispõe de estrutura organizacional definida, com a cadeia decisória estruturada, possibilitando a identificação dos responsáveis pelas decisões. Checar também se a capacidade

financeira é saudável, se dispõe de capital de giro para atender aos pedidos que eventualmente lhes fossem colocados são outros aspectos relevantes. Assim, a definição dos objetivos da função compras assume sua importância.

2.2.3 Objetivos da função compras

Pode-se considerar que a função de compras é uma das atividades mais característica da Administração de Materiais, já que é responsável por garantir a reposição do estoque, mediante as necessidades levantadas. É essencial que o profissional conheça as necessidades da empresa, bem como o produto e/ou serviço prestado por ela, prevendo a demanda e a sazonalidade do mercado. Isto permitirá dimensionar com maior precisão a quantidade que deverá se adquirida, esta diretamente vinculada à maximização do capital investido. Segundo Dias (1995), os objetivos básicos de compras são: a) Obter fluxo contínuo de suprimentos, atendendo as necessidades da empresa, sem a ocorrência de excessos e/ou faltas; b) Coordenar o fluxo de materiais de forma a existir um mínimo de investimento em estoque, sem afetar a operacionalidade da empresa; c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, mas obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos; d) Procurar, sempre dentro de uma negociação justa e honesta, direcionando-se à postura ganha-ganha, as melhores condições para a empresa.

As posturas básicas, descritas, nem sempre fazem parte da realidade usual das negociações empresariais, mas se fossem obtidas, poderiam estabelecer uma parceria confiável e confortável entre as partes. Vale ressaltar que a responsabilidade de Compras relaciona-se ao dimensionamento de quantidades, abrangendo negociação desenvolvida com os fornecedores. Como os prazos de entrega geralmente não são cumpridos pelo fornecedor, os transtornos são inevitáveis, tornando-se alguns casos rotineiros como os de cargas perecíveis de temperatura resfriada (0 C° a 5 C°); exemplificando essa ocorrência para a realidade do Rio Grande do Norte, têm-se como única transportadora terrestre para o Rio Grande do Norte, a transportador JAM TRANSPORTES, que por sua vez tem cargas periódicas (semanais) para o estado, onde, havendo qualquer problema na sua rota, ocasionará transtornos para todos os clientes.

Entretanto, a função Compras pode contribuir significativamente na redução do número de problemas obtidos, antecipando os pedidos com o fornecedor e reavaliando o seu ponto crítico do estoque. Arnold (1999) descreve alguns objetivos que podem ser relacionados à função Compras: a) Obter mercadorias e serviços na quantidade e qualidade necessárias, pois estas são imprescindíveis para gerar confiança mútua; b) Obter mercadorias e serviços ao menor custo, permitindo manter a sua competitividade no mercado; c) Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor. Este ponto é crucial, pois garante a “perfeita” execução do tempo de ressuprimento do estoque, evitando o custo de ruptura; d) Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores. Este relacionamento faz com que passe a existir maior aproximação comercial entre as empresas compradora e fornecedora: onde o fornecedor passa a exercer uma parceria comercial e financeira junto ao cliente, fazendo com que haja uma necessidade continua de divulgação e promoções. Os objetivos básicos, para que possam ser atingidos, exigem uma definição das etapas que integram o processo de Compras, estando citadas a seguir.

2.2.4 Aspectos relacionados ao processo de Compras

Toda a negociação de compra e venda de algum produto ou serviço baseia-se, em geral, na negociação de preços e, logicamente, de descontos, sempre verificando a necessidade de materiais, obtendo assim menores custos na reposição de materiais. Segundo Dias (1995), “um dos objetivos de uma boa compra é conseguir as melhores condições de pagamento”. Entretanto, podem ocorrer situações em que existam vantagens substanciais para o pagamento a vista ou mesmo para pagamentos parcelados. Além do mais, como as empresas buscam diminuir os níveis de estoques, o tempo de ressuprimento e a disponibilidade de entregas podem ser prioritários, frente aos preços praticados pelos fornecedores. O subsistema de compras passa a ter sua importância, não apenas porque assegura o abastecimento normal das necessidades de insumos e materiais, mas principalmente por trazer benefícios adicionais com qualidade assegurada, prazos, economia e lucratividade. As atividades acontecerão sem interrupção; os clientes

poderão ter suas necessidades atendidas no momento mais oportuno. Diante deste contexto, a atuação de compras apresenta-se relacionada a uma série de aspectos, que serão tratados a seguir; a) Condições de pagamentos e descontos: de acordo com Dias, (1993, p. 292), “Os descontos de pagamento a vista já são integrados totalmente em qualquer negociação, por todos os fornecedores de produtos ou serviços”. Assim, devem-se levar em consideração os preços obtidos, junto aos fornecedores, apresentando diferenciais em percentuais do preço a vista e do preço faturado considerando um número determinado de dias, ou parcelamentos, tendo sempre como parâmetro se o percentual aplicado é maior que as taxas de juros praticadas no mercado financeiro para remuneração do capital. b) Prazos: de acordo com Viana (2000, p. 214), “os preços unitários deverão ser cotados por item e incluir todas e qualquer despesas e ônus”; portanto, é de sua competência o esforço máximo para consegui-lo; c) Frete: em geral, o frete já está incluso no preço das mercadorias; representa uma parcela significativa no preço e merece ser analisado separadamente.

Na verdade, o objetivo a ser buscado pelo gestor é tentar reduzir os custos. Assim, deve-se analisar a quantidade comprada e os custos relacionados ao transporte. A consulta a fontes de fornecimentos locais deve ser avaliada, para que possam ser identificadas vantagens competitivas. Dias (1993) enfoca que “as condições mais frequentes são para preços *“FOB”* ou *“CIF”*, ou seja, o transporte do fornecedor até o cliente não está incluso, ou então o preço do produto já está incluso no frete de entrega”. Dentro desta modalidade também é importante verificar a modalidade de transporte que o fornecedor está utilizando e saber se existem alternativas mais viáveis.

Para o comprador realizar uma análise de compras, terá que considerar o transporte da origem até o destino, esse requer no mínimo três tipos de dados: malha de transporte, fluxo da demanda considerando as coletas e entregas, como uma das característica operacional aceitável no ato da negociação.

A partir destes dados é possível decidir qual a forma de frete mais viável, se tornando oportuno entender; a) Malha de transporte: inclui todas as rotas possíveis; é a espinha dorsal de qualquer sistema de transporte. Em alguns casos, é definida com auxílio de mapas urbanos das áreas de entregas; b) Demanda de coletas: consiste em marcar os clientes por meio de pontos no quadro e, posteriormente,

computar as ligações possíveis entre eles, usando linhas retas para as distâncias; c) Características operacionais: abrangem o tamanho da frota, as limitações dos veículos, contingências de motoristas e custos operacionais. Estas incluem aspectos relacionados aos veículos, restrições de capacidade de espaço e de peso, bem como limitações operacionais na descarga, como, por exemplo, restrições de horários de descarga, duração da jornada de trabalho e custos operacionais fixos e variáveis, vinculados aos veículos e aos motoristas.

Na verdade, o cumprimento dos prazos de entrega é fator significativo diante de uma negociação de compra, pois as empresas tendem a reduzir os seus estoques, dependendo das datas que foram acordadas. Qualquer atraso tende a levar a ruptura do estoque. Com base em Dias (1995), podem-se citar as características dos transportes; a) Transporte rodoviário: destinado a volumes menores ou produtos de maior sofisticação, que exigem prazos relativamente rápidos de entrega. A análise da participação de cada modalidade de transporte na movimentação de mercadorias no Brasil revela um quase monopólio do transporte rodoviário, onde 74,4% das cargas geradas no país são transportadas por rodovias; b) Transporte ferroviário: nesta modalidade apenas 14,2% das cargas são transportadas, exigindo uma melhoria na malha viária do país e mais investimentos por parte do governo, tanto na construção de novas linhas ligando as mais diversas regiões, quanto na conservação das já existentes; c) Transporte marítimo: deverá levar produtos de baixíssimo custo unitário, cujo tempo de realização da operação não fosse fator predominante no encarecimento da mercadoria; d) Transporte aeroviário: destinado a volumes pequenos, classificados como “cargas nobres”. Na prática a utilização desta modalidade deverá acontecer quando os prazos de entrega forem em caráter de emergência.

Há uma semelhança entre as abordagens relacionadas aos meios de transportes, atribuindo suas funcionalidades e custos, bem como fator tempo, exceto o transporte intermodal. Segundo Dias (1995), enfoca na modalidade de transporte o ingresso de quatro fatores subsidiários, sendo eles: a) Fator tempo: cada modalidade apresenta uma velocidade comercial diferente em função de suas próprias características, exigindo, muitas vezes, esperas em interconexões, transbordos, em terminais, etc.; b) Fator financeiro: cada modalidade tem o seu frete, os custos de manuseio e perdas do material. Logo, varia conforme o valor

monetário da mercadoria; c) Fator manuseio: cada modalidade exige determinadas operações de carga e descarga nos pontos de expedição, transbordo e recepção. A embalagem da mercadoria permite facilitar o manuseio, reduzir perdas e baratear os custos; d) Fator rotas de viagens: cada modalidade exige o maior ou o menor número de viagens para transportar uma mesma mercadoria. A empresa pode adotar transporte intermodal, sempre que os custos de transporte podem ser racionalizados.

No entanto, outro fator predominante é a embalagem, assim, o setor de Compras deve sempre se preocupar com a embalagem de transporte, que trará o produto comprado do fornecedor até o cliente, dando a ele total proteção, sem excessos ou sofisticação. Pode-se ter a embalagem de transporte dividida em duas categorias; a) Embalagens retornáveis: incluem cestos metálicos, caixas e engradados de madeiras reforçados, contêdores de metal ou de plásticos. Quando planejadas adequadamente, tem longa vida de uso; geralmente levam a marca do fornecedor, e no caso de não retorno ou avaria o valor da embalagem é debitado ao cliente comprador; b) Embalagens não-retornáveis: geralmente é construído de madeiras, papelão ondulado, plásticos ondulados, sacos multifoliados de papel ou tambores de fibra. Normalmente, seu custo já está incluso no preço do produto; qualquer modificação desejada será adicionada no preço final de venda.

2.2.5 O planejamento de compras

Com a estabilidade da economia e possível realizar uma previsão de compras junto aos fornecedores, estabelecendo assim uma negociação, mas tranquila em relação às compras e vendas dos produtos na loja. Segundo Viana (2000, p. 179), “comprar significa adquirir mediante certo preço”. Portanto, uma função primordial e estratégica em uma empresa pública ou privada. Viana (2000), expressa ainda que “o setor de compras deverá suprir as necessidades de bens, materiais ou serviços; planejar quantitativamente e satisfazê-las no momento certo, e fiscalizar o recebimento efetivo do que foi comprado”. Dentro de um modelo de gestão empresarial proposto pelo GECON – Gestão Econômica (disponível no www.gecon.com.br), a fase de planejamento se divide em; a) Planejamento Estratégico: geralmente elaborado pela alta administração da empresa, sendo feito

para resultados a longo prazo; b) Planejamento Operacional: é direcionado para resultados de curto prazo e contém as diretrizes do planejamento estratégico. O departamento de Compras deve ainda elaborar seus objetivos e metas em conformidade com o planejamento estratégico, estabelecido pela cúpula da empresa. Existem, basicamente, dois modelos adotados de gestão: centralizado e descentralizado.

Considerando a centralização de compras, Viana (2000), destaca as seguintes vantagens; a) Maior poder de barganha junto ao fornecedor, possibilitando melhores negociações nos volumes e, conseqüentemente, menores preços; b) Uniformização dos preços entre as unidades da empresa: tal vantagem pode ser aplicada ou não, possibilitando uma margem de lucro maior ou menor dependendo de sua localização; c) Melhor gestão de estoque: a centralização das compras se dá a um único CD (Centro de Distribuição), facilitando a gestão do estoque; d) Afinidade do comprador com os problemas locais de fornecimento: cada comprador é responsável por um segmento específico dentro da empresa, ou seja, os compradores tendem a atuar com maior foco, se tornando especialistas em determinados seguimentos; e) Agilidade no atendimento às necessidades da unidade local: o departamento tem a sua disposição, além dos fornecedores habituais, os fornecedores locais, os quais passam a atender uma necessidade específica e extraordinária; f) Maior autoridade e responsabilidade: o departamento tem a responsabilidade em decidir o que comprar e como comprar, bem como as quantidades. Diante das colocações acerca das vantagens, se faz oportuno destacar os desafios vivenciados para a função Compras.

2.2.6 Desafios da função de compras

A função de Compras, em termos de sua atuação, apresenta uma complexidade, pois lida com a aquisição de itens/serviços, mediante o estabelecimento das quantidades associadas a condições mais amplas debatidas na negociação, a exemplo do preço e condição de pagamento. Ainda é desafiado a conhecer ou fazer uso das mais complexas análises preço-custo entendendo todo o fluxo do sistema de custos, ou seja, saber como é construída a estrutura do preço de venda do fornecedor; apesar da impossibilidade do representante de uma

organização abstrair-se de seus interesses no momento em que está envolvido em uma compra organizacional, ou no processo de compra organizacional, possuindo peculiaridades, ou seja, as regras do fornecedor, principalmente relacionadas ao maior grau de estruturação e de formalização.

De forma estruturada, a gestão passa a obedecer uma padronização mais coerente com as empresas já estruturadas. De acordo com Viana (2002), os estágios da compra são: a) Descrição das quantidades e das características dos produtos desejados aos potenciais fornecedores: de posse das especificações dos produtos capazes de atender a necessidade manifestada, são buscadas informações junto a fontes externas e até mesmo junto aos fornecedores em potencial; b) Busca de informações sobre os fornecedores potenciais: com base na análise das informações, são identificados os fornecedores mais aptos a atender à demanda manifestada pela organização. c) Coleta e análise das propostas dos fornecedores: neste estágio são buscadas as propostas formais do fornecedor, já com as quantidades e com as especificações estabelecidas ao contexto de uso da organização compradora; d) Avaliação e escolha do fornecedor: as propostas solicitadas são avaliadas para que seja escolhido o fornecedor responsável pelo fornecimento à organização, ou ainda, pode-se, neste estágio optar pelo adiamento ou cancelamento da compra; e) Compra: os procedimentos para compra são então realizados neste estágio. A concepção da ordem de compra e o envio ao fornecedor escolhido são procedimentos deste estágio; f) Pós-compra: neste estágio, são avaliados os padrões de qualidade, serviço e pontualidade de entrega do fornecedor, de modo a definir eventuais e futuras compras.

3 METODOLÓGIA

O trabalho compreende um estudo de caso de natureza exploratório-descritiva. Para alcançar os objetivos determinados, optou-se pela realização de entrevistas informais com a Direção, funcionários e os principais fornecedores. Roesch (2005, p. 20), conceitua entrevista como sendo “técnica demorada e requer muita habilidade do pesquisador”. Como a temática abordava o processo de compras, foi necessário entender todo o processo, bem como as entidades

relacionadas, a exemplo dos fornecedores; para um melhor entendimento os passos que seriam seguidos, a saber:

3.1 Tipo de pesquisa será descritiva – explicativa, por tratar de empresa de pequeno porte.

3.2 Ambiente da pesquisa: empresa atuando no seguimento do comercio varejista de alimentos frios e congelados na cidade de Natal-RN;

3.3 Universo e amostra: a pesquisa foi realizada no setor de compras. Quanto a amostra não probabilística intencional.

3.4 Coleta de dados: usou o critério acessibilidade e foi realizada no primeiro semestre de 2008. O instrumento da coleta de dados foi realizado através de: entrevista semi-estruturada e a observância direta do pesquisador, que exerce a função gerencial na empresa.

3.5 Os instrumentos de coleta de dados: entrevista semi-estruturada e a observância direta do pesquisador, que exercia a função gerencial na empresa.

3.6 Tratamento dos dados foi qualitativo, cruzando os aspectos teóricos e empíricos, para analisar a estrutura e seu impacto no processo de compras.

As entrevistas aconteceram à medida que as atividades estavam sendo vivenciadas, sempre com o cuidado de não expor ideias, mas de coletar como realmente as rotinas eram executadas, ressaltando a visão dos funcionários, já que eles são os responsáveis pelas tomadas de decisões e consequente funcionamento da empresa. Dessa maneira, diante do tema abordado, se fez necessário consultar alguns dados de compras mensais realizados nos anos de 2006 e 2007 através do módulo de compras do sistema de informação da empresa pesquisada. Neste modulo constam cotações de preços, relatório de avarias e devoluções, além de outros dados vinculados ao processo de compras.

Na verdade, se teve uma análise acerca do Sistema de Informação usado, pois representa a fonte de dados usada para a tomada de decisão; foram, então, consideradas as informações relacionadas aos níveis de estoques, sobretudo analisando o grau de detalhamento e precisão avaliando os seguintes procedimento: Compras; *Comakership*; Objetivos da função compras; Aspectos relacionados ao processo de compras; O planejamento de compras; Desafios da função de compras.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Logo foi observada a necessidade de mudanças no atual modelo de gestão da Empresa; desta forma, a Direção passou a adotar e estabelecer novos critérios de gestão; em seguida veremos os resultados alcançados pela empresa após o estudo.

4.1 O setor de Compras passou a ser gerido por um supervisor, e por dois compradores, sendo estes responsáveis pela área de produtos secos e outro pelos produtos frios e congelados; tendo a sua disposição uma sala exclusiva para suas atividades, podendo contar ainda com quatro funcionários de apoio, sendo um motorista e três estoquistas, além de outras ferramentas que auxiliam a gestão de compras, software, internet, telefones fixo e móvel.

4.2 Novos procedimentos foram adotados pela Direção e logo implementados para o gerenciamento da área de Materiais; todos os funcionários do setor de Compras são motivados a realizar manutenção diária em seu departamento, vejamos a seguir:

4.2.1 Evitar ruptura dos estoques, estabelecendo ponto de pedido mínimo, e realizando novas parcerias com os fornecedores habituais e consequentemente buscando novos fornecedores;

4.2.2 Eliminando o desperdício de materiais de uso diário, utilizado para a manutenção da empresa como “material elétrico, hidráulico, ferramentas, e suas máquinas e equipamentos”, passando a fazer um cronograma de manutenção preventiva e corretiva;

4.2.3 Algumas atividades foram percebidas como “re-trabalho”, portanto desnecessária, dentre varias podemos destacar a mudança dos lotes já armazenados, ou seja, na chegada de novos produtos todos eram logo mobilizados para a relocação dos lotes pois não havia espaço físico para o armazenamento;

4.2.4 Dos colaboradores envolvidos com o departamento de compras, logo foi desmembrado as responsabilidades na manutenção de suas áreas de estoque, estabelecendo a limitação de suas áreas, sendo um para produtos secos e o outro para a manutenção dos produtos armazenados sobre refrigeração.

4.2.5 Os benefícios são notados, pois é fundamental que os estoques sejam gerenciados de forma simples, mas eficiente, facilitando o acompanhamento visual dos produtos armazenados.

4.2.6 Os produtos frios e congelados são armazenados em câmaras frigoríficas separadamente; na câmara de resfriados a temperatura é regulada eletronicamente entre 0° e +5 C°; para os produtos congelados a temperatura é mantida entre -10° e -18 C°. Nestes locais existe uma particularidade diferenciada para a gestão do estoque, necessitando de uma maior atenção para manter a temperatura constante, bem como para garantir a higienização, pois se não houver um acompanhamento, poderá haver risco de contaminação nos alimentos por “fungos ou bactérias”, que podem se proliferar facilmente, no entanto, é fundamental a existência de estruturas metálicas para melhor acondicionamento e endereçamento dos produtos.

4.2.7 É fundamental, que o ponto de venda receba os produtos com boa aparência. Portanto, os compradores e os estoquistas são responsáveis pela definição do acondicionamento dos itens armazenados, tendo a preocupação que estes se mostrem envolventes, práticos, bonitos e ambientados de acordo com as necessidades do público.

4.2.8 Arranjo físico para o depósito, pode e deve ser montadas ilhas de acomodação por segmentação de produtos, ou seja, produtos de um mesmo grupo e família, a exemplo dos Óleos e Gorduras (azeite, óleo de soja, óleo composto, óleo de dendê, margarinas, manteigas líquidas, manteigas sólidas, gordura hidrogenada, gordura para fritura), dos farináceos e dos matinais (farinha de rosca, farinha de milho, farinha de mandioca, farinha de trigo, farinha de soja, farinha láctea, flocos de milho, cereais matinais, granola, chocolates pó, glicose de milho e café); iremos sugerir um novo layout para aplicação e separação dos materiais dispostos na área de armazenamento dos produtos secos, desta forma, poderá ser utilizada pela Direção, como ferramenta a ser aplicada de baixo custo de como proposta apresentada na figura 02 a seguir.

Figura 02 mostra a disposição dos itens no depósito de produtos secos.

[illegible]

Figura 02: Acomodação dos itens no depósito

Fonte: Natal Frios

Referências:



Área de circulação.



Área destinada a modificações.

Por outro lado, o impacto visual é importante: a exposição dos produtos no ponto de venda e precificação bem visível pode influenciar positivamente nas

vendas, aumentando o giro das mercadorias. Destaca-se também o acompanhamento das metas de vendas, interagindo diretamente com o supervisor da loja e funcionários do caixa, avaliando as sugestões deixadas pelos clientes, mediante as rupturas dos produtos expostos, bem como a equivalência de preços praticados no mercado, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

4.2.10 Compras realizadas através dos representantes “fornecedores” passaram a ser uma rotina semanal, através de agendamento prévio e em dias fixos da semana.

4.2.11 A Direção entendeu que fosse mais adequado proceder da seguinte forma;

a) Compras diretas: realizadas através do telefone, acontecendo em duas situações: quando a empresa fornecedora não possui representante ou promotora de vendas dentro da loja, e quando o setor de vendas não consegue entrar em contato com o fornecedor, sendo necessária a realização da compra por telefone ou e-mail. Os produtos também podem ser comprados através de catálogos, folder ou Internet;

b) Compras direto do distribuidor: são compras de urgência; para não haver ruptura na loja, o comprador vai ao fornecedor local realizar suas compras sem que haja a necessidade de cotação de preços (e uma pesquisa de mercado, com o principal objetivo encontrar o menor preço e a melhor condição de pagamento do item com as mesmas características).

c) Compras diretas da indústria ao atingir o ponto de pedido ou o conhecido LEC – Lote econômico de compras, levando em consideração o armazenamento e tempo de entrega.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de fundamental importância prover melhorias nas atividades relacionadas ao suprimento físico, bem como readequar o mix de produtos circulantes na empresa, seguindo primeiro o critério de lucratividade e em seguida o de maior giro. Logo, as ações irão interferir na negociação junto aos fornecedores, fortalecendo as parcerias, tornando a organização mais competitiva no seguimento mercado local.

No entanto, toda a tomada de decisão para a compra deverá ser baseada na observação direta, bem como, na curva ABC de produtos individualmente; cada item deverá ainda estar agrupados pela sua característica e seguimentação do *mix* da loja, e em seu cadastro o registro das informações da posição de venda em tempo real *online*, através do sistema de informação; desta forma as decisões são tomadas com base no valor financeiro, pela quantidade ou pelo lucro de cada grupo de produto, ou até mesmo do próprio item.

É fundamental que existe na empresa um sistema gerencial “*software*” eficiente, onde contenha tipos de relatório apropriado para análise gerencial, podemos destacar o relatório de curva ABC, que irá nortear os gestores a evolução de cada informação solicitada; portanto, este controle é destinado em geral a apresentar todos os produtos em ordem decrescente de faturamento, dando uma visão muito clara da importância de cada produto sobre a venda geral. Deverá ser analisado sempre em conjunto com outras informações para que não haja dúvida nas informações.

Deverá ser avaliado o negócio e sua importância institucional, enfatizando as mudanças e as melhorias desenvolvidas periodicamente, influenciando a eficiência da empresa e a competitividade do negócio; é oportuno que seja realizado procedimento semelhante nas demais áreas da empresa, fazendo com que esta interatividade uma vez estabelecida entre os seus colaboradores, passe a influenciar positivamente outros setores, se tornando um exemplo de gestão estratégica, e se propague para os demais funcionários.

O verdadeiro valor do trabalho só será sentido a partir da efetiva aplicação das mudanças propostas onde o principal responsável é a Direção e sua liderança empresarial.

O estudo deverá ter uma maior penetração empresarial passando pelos diversos setores da empresa, desta forma, a realização de um trabalho de melhoria continuada de processos irá mostrar outras áreas carentes de intervenção.

É gerada em quase todas as empresas a necessidade de contínuas atualizações e inovações, em seus produtos ou serviços comercializados, principalmente em empresas varejistas de produtos; na área da logística; comercial; financeira e na gestão de *marketing* para que tenha uma maior competitividade

frente às ameaças da concorrência, no tocante a “distribuição de produtos”, uma vez que a atual gestão é eficiente.

ABSTRACT

The management of supplies is an area that has shown a performance of increasingly intense in organizations, the growing increase in product mix and reducing its life cycle. Understanding the needs and desires of consumers, together with a history of consumption has become critical in setting the purchase and maintenance of stocks. To achieve this, companies have activities that focus on a logistics, covering planning needs, the achievement of physical supply, the receipt and storage of goods. Having the right item, in great quantity in the most appropriate, but with low cost, these are aspects that add competitive advantages of an organization. However, for this goal were achieved, was crucial to evaluate the company and its procedures followed daily through semi-structured and observance of the researcher engaged in the management function, therefore being a facilitator in the collection of data described in this paper. We analyzed the procedures: Shopping; Comakership; Objectives of the procurement function; aspects related to the procurement process, procurement planning, Challenges of the purchasing function. Therefore, they were properly identified and evaluated by the researchers, considering the dynamics, these procedures are flexible and require adaptation of routines and processes through the point of applying for and purchases, replenishment strategies and storage, and the flow of retail sales and wholesale . Therefore, the actions will interfere with the negotiation with suppliers, strengthening partnerships, making the organization more competitive in the local market.

Key- Word: Materials management. Shopping. Retail food.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4º Edição; São Paulo 2002.

JOSAPAR, Joaquim Oliveira AS Participações. **Instrução Operacional – IO-007 Boas Práticas de Armazenagem**. Pelotas, RS: Controle de Qualidade Josapar, Junho 2003. [s. n.]

MARCO, Aurelio P. Dias. **Uma abordagem logística**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MARCO, Aurelio P. Dias. **Uma abordagem logística**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo. Editora Saraiva 2000.

MERLI, Giorgio, **The New Strategy for Manufactures**. Portland, Oregon. Productive Press. EUA. 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

STONER, James A. F. **Administração**. 5º edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

IOSSI, E. **Morfologia e germinação de sementes de tamareira-anã** (Phoenix roebelenii O' Brien). 2002. 41 f. Dissertação (Mestrado em Produção Vegetal) – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2002.

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

VIANA, João José. **Gestão de Materiais**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

Fontes de pesquisa *online*:

<http://gecon.com.br>

<http://noticias.vitrinedovarejo.com.br>