

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FABIANA DIAS ALVES

**GESTÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
SUPERMERCADO A LTDA**

Sobradinho

2019

FABIANA DIAS ALVES

**GESTÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
SUPERMERCADO A LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade de Santa
Cruz do Sul - UNISC como requisito para
aprovação na disciplina de Trabalho de Curso III.

Orientador: Prof. Ms. Gilson Gilmar Holzschuh

Sobradinho

2019

DEDICATÓRIA

À Deus, que está acima de tudo e tem me sustentado até agora.
Sem ti, não sou nada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por iluminar meus caminhos, por estar do meu lado em todas as horas, mesmo naquelas em que eu pensava estar sozinha. Sendo o maior mestre e guia nos passos dados no decorrer desta trajetória, em que muitas vezes o cansaço e as dificuldades tentaram me vencer.

A minha família, por todo apoio e palavras de incentivo.

Aos colegas e amigos, pela parceria, expectativa, dividindo momentos de alegria e tensão. A Unisc e aos professores que muito contribuíram para a minha formação acadêmica nesses bons e intensos anos de faculdade.

Ao meu parceiro, amigo e namorado, por toda compreensão, apoio e carinho demonstrado durante essa caminhada.

Aos meus orientadores, Lúgia e Gilson pelo suporte, conhecimento e toda sabedoria transmitida.

RESUMO

Gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos é um dos grandes desafios da gestão eficaz nos dias atuais. A pesquisa analisou uma microempresa, que atua no ramo supermercadista, dispondo de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios. O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de compras de uma empresa do comércio varejista, assim como descreveu seu processo, diagnosticando suas deficiências e como isso está afetando seu desenvolvimento organizacional. Caracteriza-se como um estudo de caso, onde a coleta de dados ocorreu por intermédio de entrevistas com a sócia administradora da empresa e observações nas práticas utilizadas no dia a dia da organização. Os principais resultados que o trabalho obteve foram, constatar que a empresa necessita de mudanças e aprimoramento em muitas funções como o processo de compras e o planejamento, visto que este não ocorre de maneira adequada, e acaba provocando falhas nas quantidades adquiridas, resultando em perdas em vantagens competitivas da empresa no cenário local, inibindo seu crescimento enquanto organização. Concluiu-se com a pesquisa realizada que, a empresa possui capacidade para adotar as medidas necessárias e assim, garantir uma gestão de compras mais eficiente com reflexos positivos em termos oferta de melhores preços para seus clientes, possibilitando com isso, melhores condições de competir no mercado em que atua.

PALAVRAS-CHAVE: Compras, gestão de estoque e planejamento.

ABSTRACT

Managing companies from a process standpoint is one of the great challenges of effective management today. The research analyzed a micro company, which operates in the supermarket business, having general merchandise, predominantly in food products. This paper aimed to analyze the purchasing process of a retail company, as well as describe its process, diagnosing its deficiencies and how it is affecting its organizational development. It is characterized as a case study, where data collection occurred through interviews with the managing partner of the company and observations on the practices used in the day to day of the organization. The main results that the work obtained were, to realize that the company needs changes and improvement in many functions such as the purchasing process and planning, as this does not occur properly, and ends up causing failures in the quantities acquired, resulting in losses. competitive advantages of the company in the local scenario, inhibiting its growth as an organization. The research concluded that the company has the capacity to adopt the necessary measures and thus ensure a more efficient purchasing management with positive consequences in terms of offering better prices to its customers, thus enabling better conditions to compete in the market. market in which it operates.

KEYWORDS: Purchasing, inventory management and planning.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 01 - Vista parcial da empresa Supermercado A | 11 |
| Figura 02 - O processo de compra | 20 |
| Figura 03 - Fórmula Lote Econômico de compra | 22 |
| Figura 04 - Fatores que influenciam diretamente em estoques | 26 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 01- O processo de compras | 40 |
| Quadro 02- Planejamento de compras | 41 |
| Quadro 03- Estratégia de compras | 42 |
| Quadro 04- Critérios de escolha | 43 |
| Quadro 05- Reposição dos produtos | 44 |
| Quadro 06- Pesquisa de satisfação com o cliente | 45 |
| Quadro 07- Relacionamento e avaliação dos fornecedores | 46 |
| Quadro 08- Parceria com fornecedores | 47 |

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Objetivos | 12 |
| 1.1.1 Objetivo geral: | 12 |
| 1.1.2 Objetivos específicos: | 12 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 13 |
| 1.3 Apresentação da empresa | 14 |
| 1.3.1 Histórico | 14 |
| 1.3.2 Contextualização | 15 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 16 |
| 2.1 Compras | 16 |
| 2.2 Objetivos da função compras | 17 |
| 2.3 Perspectivas de Compras | 18 |
| 2.4 Quantidades e momento dos pedidos | 19 |
| 2.5 O processo de compra | 19 |
| 2.5.1 Comércio eletrônico e Compras | 20 |
| 2.5.2 Compras centralizadas x descentralizadas | 21 |
| 2.5.3 Lote Econômico de Compra | 22 |
| 2.5.4 Estoques | 23 |
| 2.5.5 Objetivos de estoque | 23 |
| 2.6 Classificação dos estoques | 24 |
| 2.6.1 Razões e consequências para a existência dos estoques | 24 |
| 2.6.2 Custos de estoque | 26 |
| 2.6.3 Estoque e inflação | 27 |
| 2.7 Principais metodologias para gestão de estoque | 27 |
| 2.7.1 Just in time (JIT) | 27 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.7.2 Curva ABC | 28 |
| 2.7.3 Contagem cíclica..... | 29 |
| 2.7.4 Custo médio | 29 |
| 2.7.5 Método PEPS- Primeiro a entrar, primeiro a sair | 29 |
| 2.7.6 Método UEPS- Último a entrar, primeiro a sair | 30 |
| 2.8 Banco de dados de estoque..... | 30 |
| 2.8.1 Clientes | 30 |
| 2.8.2 Valor percebido pelo cliente | 32 |
| 2.8.3 CRM (Customer relationship management) | 32 |
| 2.8.4 Tipos de clientes | 33 |
| 2.8.5 Relacionamento com clientes..... | 33 |
| 2.8 Fidelidade de clientes..... | 34 |
| 2.9 Fornecedores | 35 |
| 2.9.1 Relacionamento com fornecedores | 35 |
| 3. METODOLOGIA..... | 37 |
| 3.1 Tipo de pesquisa | 37 |
| 3.2 Coleta de dados | 38 |
| 3.3 Tratamento dos dados..... | 39 |
| 3.4 Limitador do método..... | 39 |
| 4. RESULTADOS | 41 |
| 4.1 Processo de compras da empresa Supermercado A Ltda | 41 |
| 4.2 Planejamento para a realização das compras do Supermercado A Ltda ... | 42 |
| 4.3 Como se dá a estratégia de compras da empresa A Ltda | 43 |
| 4.4 Com relação aos critérios de escolha do produto utilizados para as compras da empresa | 44 |
| 4.5 Critério de reposição dos produtos nas gôndolas com relação a validade. 45 | |
| 4.6 Pesquisa de satisfação com o cliente em relação a seus produtos | 46 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.7 Relacionamento com fornecedores..... | 47 |
| 4.8 Compras, bonificações e promoções | 47 |
| 4.9 Análise dos Resultados e Propostas | 48 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 52 |
| 6. Conclusão | 53 |
| 7. REFERÊNCIAS..... | 54 |
| APÊNDICE A - Questionário aplicado a sócia e administradora da empresa Supermercado A | 57 |

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos é um dos grandes desafios da gestão eficaz de uma empresa nos dias atuais. Agora que as facilidades de comunicação estão cada vez mais presentes em todo o mundo, as empresas podem adquirir tecnologia, bens e informações com maior facilidade, apenas acessando um sistema informatizado. O gerenciamento é indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização.

A questão central deste trabalho está relacionada à gestão de compras, cuja atividade é fundamental para o bom funcionamento da empresa e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização. Para que isso aconteça é necessário conhecer exatamente como esse sistema funciona. É de responsabilidade do setor de compras a qualidade do material comprado, a quantidade certa e o acompanhamento dos pedidos para verificar se os itens chegaram em boas condições, e no prazo contratado.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de compras em uma empresa do comércio varejista, assim como descreveu seu processo, diagnosticando suas deficiências e como isso está afetando no desenvolvimento da empresa em estudo.

O crescimento, das empresas em geral e no varejo particular, tornou-se um desafio para as organizações e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas. Nesse sentido, o empresário administrador precisa estar atento e deve conhecer algumas características básicas de sua organização uma vez que está se defrontando com problemas cada vez mais diferentes e complexos. O comércio de mercadorias é um segmento muito procurado pois este fornece bens de consumo de primeira necessidade. É preciso focar no diferencial que a empresa e seus produtos possuem para que estes tornem-se visíveis aos seus consumidores.

Para a elaboração deste trabalho foi realizado um levantamento no referencial teórico, através de livros, revistas, periódicos e internet. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso onde a coleta de dados ocorre por intermédio de entrevistas

com a sócia administradora da empresa e observações nas práticas utilizadas no dia a dia da organização.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral:

Realizar uma análise da gestão de compras da empresa Supermercado A Ltda.

1.1.2 Objetivos específicos:

- descrever o atual processo de compras e vendas da empresa Supermercado A Ltda;
- identificar a frequência que é efetuada as compras;
- verificar se há planejamento para a realização das compras.

1.2 JUSTIFICATIVA

Entender as estratégias de compras de microempresas e conhecer melhor os canais de fornecimento deste setor é relevante devido ao fato de se propor a discussão de novas maneiras de se elaborar estas estratégias, fortalecer os canais de fornecimento, facilitar a gestão das compras e aumentar a lucratividade dos negócios.

O motivo da escolha por esta empresa para a realização deste trabalho foi pela disponibilidade e interesse dos gestores, como também pessoal em conhecer este segmento de mercado de modo a alinhar o conhecimento teórico proporcionado pelo curso à prática do dia a dia.

O presente trabalho tem a finalidade de analisar o setor de compras da empresa, descrever seu processo e identificar os problemas inerentes do setor que, por consequência, interferem no financeiro e controle de estoque da mesma.

Destaca-se a importância deste estudo na construção conjunta de uma avaliação gerencial da empresa Supermercado A, ao mesmo tempo em que contribui significativamente para a formação acadêmica e profissional do pesquisador/administrador.

1.3 Apresentação da empresa

A empresa que foi analisada é uma microempresa, que atua no ramo supermercadista, dispondo de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios.

1.3.1 Histórico

A empresa iniciou suas atividades em 29 de julho de 1993. Na época, o local de estabelecimento da mesma era muito pequeno, com apenas 35 m². Também dispunha de poucas mercadorias, predominando apenas as de necessidades básicas. A partir de 1994 passou para o prédio onde reside até hoje, este então com 150 m².

Em dezembro do ano 2000 passou a se chamar “Supermercado X”, nome de fantasia que utiliza até os dias atuais. Pouco tempo depois, foi ampliado com açougue e fruteira.

Em 2008 com o espaço novamente ampliado e modernizado, surgiu a oportunidade, através de uma oferta a Caixa Econômica Federal, de colocar juntamente no mesmo estabelecimento a Lotérica X. Após a concessão desta, a unidade vem prestando atendimento e disponibilizando serviços bancários a Caixa. Nesse mesmo período, houve alteração na razão social da empresa onde passou a se chamar Supermercado A.

Em 2012, o fundador aposentou-se passando a direção para dois de seus filhos que entraram como sócios administradores da empresa.

Hoje, o Supermercado A conta com uma área de 240 m² de espaço mais 250 m² anexos com depósitos de mercadorias e dispõe dos mais variados produtos alimentícios, de higiene e com um diferencial na área de bazar e têxtil.

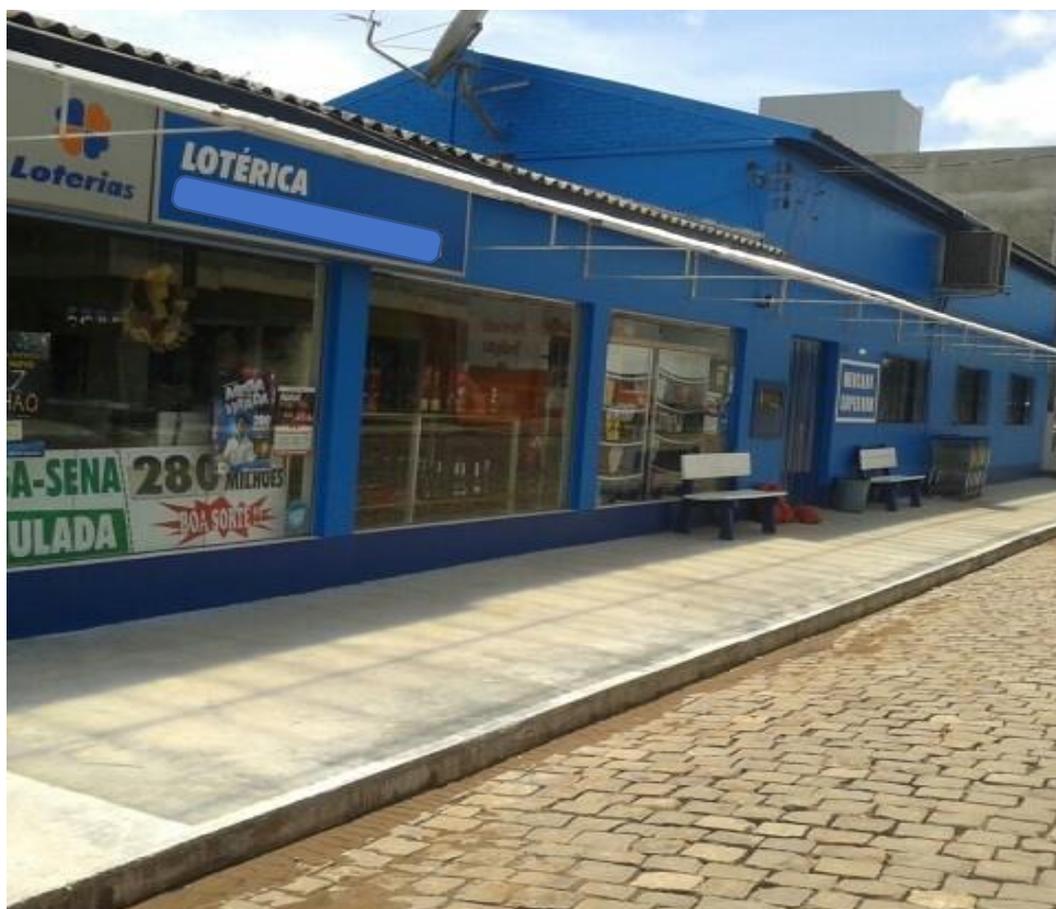
1.3.2 Contextualização

A razão social da empresa estudada é Supermercado A Ltda, caracterizando uma sociedade empresária limitada.

A empresa conta com sete funcionários, sendo dois operadores de caixa, um açougueiro, dois motoristas, um conferente e um repositor. Possui dois sócios administrativos.

A área de abrangência limita-se apenas ao município em que está situada, contando com clientes da cidade e do interior.

Figura 01 - Vista parcial da empresa Supermercado A



FONTE: arquivos da empresa, 2016.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura, podendo ser chamada também de referencial teórico, é segundo Lakatos (2010) a citação das principais conclusões que outros autores possuem sobre o assunto tratado. Permite demonstrar, contradizer ou reafirmar comportamentos e atitudes contribuindo assim na pesquisa realizada.

2.1 Compras

Segundo os autores Sobral e Peci (2013, p. 12) compras é “administração da aquisição dos recursos necessários à produção de bens ou à prestação de serviços.” Na mesma linha de pensamento, Ballou (2006, p.356), afirma que “as compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização.”

Para Suzano (2013, p. 168), “é a função responsável pela obtenção do material no mercado fornecedor, interno ou externo, através da mais correta tradução das necessidades em termos de fornecedor/requisitante.”

A elaboração de uma estratégia eficaz de compras é algo complexo e que envolve uma análise detalhada de todos os recursos e processos gerenciais de uma empresa. É necessário determinar uma abordagem estratégica adequada que garanta uma boa gestão de compras e, conseqüente, melhores resultados para toda a organização.

Bowersox (2013, p. 94) afirma que “uma etapa fundamental na determinação das estratégias de compras é compreender exatamente o que a empresa está comprando atualmente e quanto está sendo gasto atualmente.”

Segundo o autor, existem quatro tipos de compras:

- Compras de rotina: diz respeito aos itens rotineiros para os quais simplesmente não se justifica o esforço visando uma possível economia de custos;
- Compras de gargalos: apesar de representarem uma pequena porcentagem do gasto de uma empresa, seu risco de fornecimento é alto, sendo necessário manter várias fontes de fornecimento.
- Compras para alavancagem: geralmente são itens que possuem várias fontes de fornecimento, mas em contrapartida, representam um alto custo;

- Compras críticas: são os itens nos quais a integração operacional do fornecedor e o gerenciamento de valor têm a prioridade mais alta.

2.2 Objetivos da função compras

As atividades de compras possuem objetivos muito importantes e um dos principais é o de suprir as necessidades de materiais ou serviços. Operações de compras, produção e vendas devem estar integradas ofertando sempre o melhor para os consumidores e garantindo maior rentabilidade por meio da redução de custos. Segundo Marques e Oda (2012), os principais objetivos de compras são: garantir o abastecimento de materiais nas quantidades e qualidades necessárias, manter o processo de produção com o menor custo possível, adquirir mercadorias pelos menores preços e prazos garantidos e desenvolver parcerias com condições justas e benéficas.

A função de compras é de extrema importância em uma empresa e quando efetuadas a um menor custo, representam um ganho imediato. Comprar significa adquirir mediante preço certo, suprimindo as demandas e necessidades de bens, materiais ou serviços. (MATOS E BRAMBILLA, 2010).

Historicamente a função de compras era vista apenas como um meio de se adquirir várias mercadorias ao menor custo ofertado. Atualmente, com a gestão moderna de compras, além da função custo, esse processo prioriza também o relacionamento entre comprador e fornecedor (BOWERSOX, 2007).

Cabe ao gestor de compras planejar aquisições, de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento de fornecedores. Desse modo o gestor deve controlar um fluxo contínuo de suprimentos para atender a demanda da produção evitando excedentes que geram custos, provocando baixa margem de investimentos e assim prejudicar a competência da empresa.

As atividades de compras estão divididas em dois blocos funcionais. Um deles, denominado administração da aquisição, tem por objetivo cadastrar fornecedores, realizar pesquisas de preços, analisar ofertas, negociar e fechar pedidos do material ou serviço solicitado. O bloco da administração do fornecimento é responsável pela garantia dos prazos e condições acordadas, através do contato com os fornecedores e acompanhamento do processo. (GONÇALVES, 2010).

As decisões de compras não são tomadas com base em um único fator. Na maioria das decisões, as compensações entre o custo, a qualidade, a entrega, o desempenho do produto, a flexibilidade, entre outros, precisam ser avaliadas e compreendidas em todas as suas opções (SLACK, 2009).

Podemos afirmar que uma determinada variável pode impactar diretamente em outra variável de compra qualquer. A afirmação de Ballou (2006, p. 359), a respeito das quantidades e momentos dos pedidos, exemplifica claramente esta situação, “as quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques”. Nesta afirmativa é possível constatar quatro diferentes variáveis envolvidas no processo de decisão de compras: quantidade, preço, custo de transporte (frete) e nível de estoque. Atualmente a área de compras tem conquistado um espaço muito importante nas organizações e para fazer com que os processos e estratégias garantam o sucesso da empresa é necessário controlar os níveis de estoque, custo de capital, de manutenção, assim como prazos de entrega e todos os detalhes que possam interferir na produção e vendas. O departamento de compras também está relacionado com a negociação de preços com os fornecedores pois o poder de compra influenciará na negociação e determinará o preço final dos produtos e assim a competitividade da empresa (TEIXEIRA, 2011).

2.3 Perspectivas de Compras

A área de compras possui uma nova perspectiva em relação ao seu papel. Segundo Bowersox (2007), são cinco parâmetros que devem ser tratados com mais ênfase:

Fornecimento contínuo: Visando evitar interrupções na produção ou no fornecimento de materiais que podem gerar custos inesperados e desnecessários para a empresa, o fornecimento contínuo de materiais e componentes é uma das premissas essenciais da área de compras.

Minimização do investimento em estoques: Manter estoques gera despesas inevitáveis, portanto, uma tática que deve ser utilizada para amenizar os custos de manutenção é fazer com que os materiais para produção cheguem apenas na hora de serem utilizados.

Desenvolvimento de fornecedores: Desenvolver bons relacionamentos de fornecimento é crucial para alcançar melhores resultados para a empresa e conseqüentemente seus clientes.

Menor custo total de propriedade: Trata-se de um campo bem amplo que envolve vários elementos, como operações do fornecedor, preço, custo, entrega, tarifas, entre outros e que, segundo o autor, se cada um desses for considerado durante as compras, possibilita inúmeras possibilidades de melhoria para a empresa.

Melhoria da qualidade: o setor de compras é responsável por adquirir componentes e materiais correspondentes aos padrões de qualidade do cliente, portanto, empresas e fornecedores devem estar comprometidos com esse empreendimento.

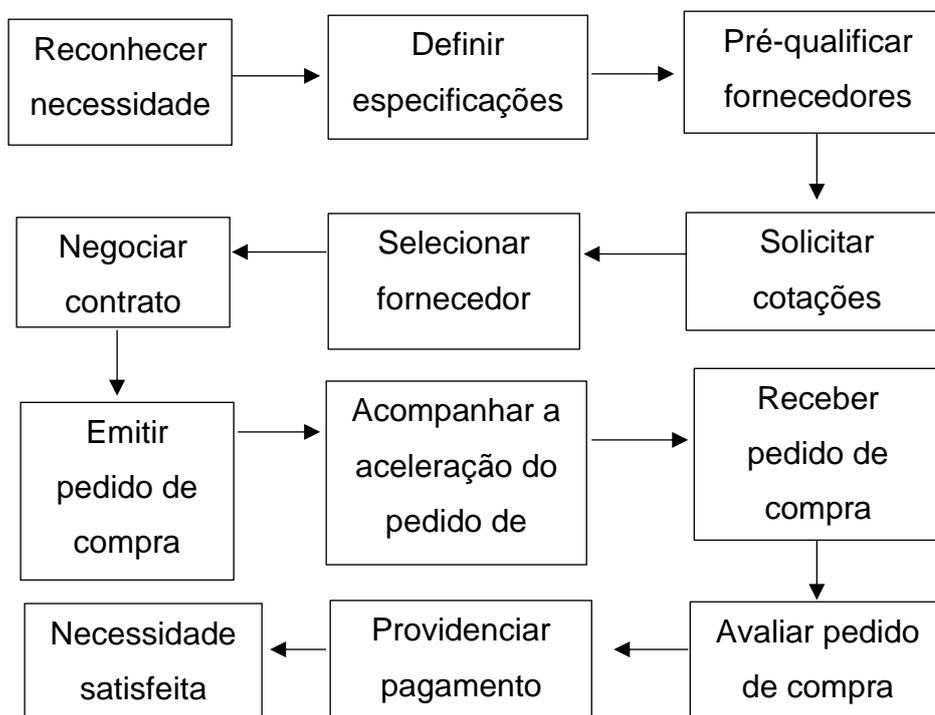
2.4 Quantidades e momento dos pedidos

Ballou (2006, p. 359) afirma que “as quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques.” A estratégia Just-in-time defende que a eliminação de desperdício alinhado ao planejamento das compras garante o efeito da melhoria do giro de estoque sobre o lucro. Comprar somente quando e o que precisar. Para Pires (2011, p.244), trata-se da “necessidade de provermos o cliente com a coisa certa, na quantidade certa e no momento certo.”

2.5 O processo de compra

A compra de produtos e serviços em uma empresa passa por algumas etapas. Primeiro, há o reconhecimento da necessidade de algum produto que esteja em falta no estoque ou em reposta a um pedido de clientes. Em seguida, será definido as especificações referentes aos produtos que serão adquiridos; após será feito um pré-seletiva de fornecedores a fim de receber cotações de preços e com isso então a empresa selecionará o fornecedor. A partir daí, inicia-se o processo de negociação para determinar as condições. O pedido será emitido e acompanhado até a data em que este chegará na empresa e inspecionado a fim de verificar se suas condições estão de acordo com as especificações. Uma vez feito isso, o pagamento será realizado de acordo com as condições acertadas. (GRANT, 2013).

Figura 2 - O processo de compra



FONTE: Grant (2013, p.53)

2.5.1 Comércio eletrônico e Compras

A tecnologia e a informação estão revolucionando também a atividade de compras da maioria das organizações. É um recurso poderoso que pode acelerar o processo, reduzir erros e diminuir os custos.

Uma das aplicações de compras pelo comércio eletrônico são os catálogos eletrônicos. Bowersox (2007, p.96), afirma que:

Tornar disponíveis informações sobre produtos e quem pode fornecê-los é uma aplicação natural para as comunicações via internet. Os catálogos eletrônicos permitem que os compradores tenham acesso rápido a informações, especificações e preços de produtos, permitindo que os compradores rapidamente identifiquem os produtos e façam pedidos.

A internet é hoje a principal fonte de pesquisa para encontrar fornecedores economizando tempo e custo. Com esse sistema, há grande pressão sobre a cadeia de suprimentos, criando-se oportunidades para redução significativa de custos, e ampliando-se o leque de possíveis compradores e supridores. A tendência,

assim, é a diminuição da dependência em relação a determinados fornecedores. (POZO, 2010).

Segundo Slack (2009) os benefícios do comércio eletrônico são: melhoria nos processos de compra e no relacionamento com fornecedores, redução de custos, desenvolvimento de mercado e preço competitivo e habilidade em gerenciar eficazmente a cadeia de suprimentos.

2.5.2 Compras centralizadas x descentralizadas

Adentrando em aspectos organizacionais, é possível descrever algumas características organizacionais de compras. Cada vez mais, a função compras tem adquirido uma importância estratégica dentro das organizações que buscam alcançar vantagem competitiva e com isso, há uma tendência por parte delas em estabelecer estratégias de aquisição que conjugam os benefícios do modelo centralizado e descentralizado de compras.

A centralização é concentração das definições e decisões estratégicas e políticas (MATTAR, 2011). Com compras centralizadas é possível obter melhores preços e serviços com os fornecedores além da redução nos valores de transporte devido ao volume de compra (BERTAGLIA, 2009).

Sobre este sistema Gonçalves (2010, p.250) afirma que:

Na estrutura centralizada, o departamento de compras ou órgão responsável pelas aquisições acaba por ter suas funções agrupadas dentro de responsabilidades funcionais tendo como fundamento o tipo e a especificação do material a ser adquirido. Nesse tipo de estrutura, é usual que os compradores sejam responsáveis pela aquisição de certas categorias de materiais.

Como vantagens da centralização podemos citar (GONÇALVES,2010):

- Permite maior controle;
- Economia de escala na contratação de fornecimentos de grande volume;
- Otimização de pessoal através da redução do quadro funcional;
- Evita a concorrência lesiva no preço e compra de um mesmo material.

Bertaglia (2009, p.30) diz que “as compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo de transporte”.

2.5.3 Lote Econômico de Compra

O lote econômico de compra é a mensuração da quantidade ideal para a aquisição de materiais na reposição de estoque, de maneira que os custos para tal, como custos de estocagem e pedidos de compra, sejam os mínimos possíveis no período.

A intenção do LEC na versão de Bertaglia (2009, p. 358) é “minimizar os custos de aquisição e os custos de estoque, buscando um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de se manter estoque”.

Gitman (2017, p. 618) diz que o lote econômico de compra é uma das principais ferramentas para determinar a quantidade exata de aquisição de um item de estoque. O autor também cita que o lote econômico de compra “[...] leva em conta vários custos operacionais e financeiros envolvidos, com o fim de determinar a quantidade do pedido que minimize os custos totais de estocagem”.

Conforme Moreira (2008), pode se calcular o LEC (lote econômico de compra) através da seguinte fórmula:

Figura 3 - Fórmula Lote Econômico de compra

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo de pedido}}{\text{Custo de armazenagem}}}$$

FONTE: Moreira (2008, p. 52)

Onde:

D= Demanda anual de mercadorias

Cp= Custo do pedido

Ca= Custo de armazenagem

2.5.4 Estoques

Administrar estoques envolve um conjunto de ações a serem tomadas com o objetivo de diminuir o risco de desabastecimento, assim como o chamado “dinheiro parado” sem rendimento financeiro que o estoque de grandes volumes provoca. (CAMPOS, 2012).

Na concepção de Moraes (2015, p.164), “entendemos por estoque qualquer acúmulo de materiais de suprimentos que uma empresa ou instituição mantém para alimentar o seu processo produtivo”.

Paralelamente a isso Marques (2009, p. 326) defende que:

Normalmente, os estoques representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas empresas simplificadas. Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância ao contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro.

Sobre investimento em estoques, os autores Assaf e Lima (2009) afirmam que quanto mais rápido a empresa vender seus estoques, menor serão os seus custos de financiamento e que para evitar um excesso de capital investido, gerando maiores custos, o bom é que as empresas mantenham os estoques em níveis baixos. Sua gestão deve ser ordenada de forma que os investimentos em estoque supram a demanda de vendas e produção da empresa.

2.5.5 Objetivos de estoque

Os objetivos de estoque são: prevenir a incerteza, ou seja, garantir que em caso de aumento súbito da demanda ou atrasos na entrega, exista em estoque material suficiente para suprir essa necessidade; lidar com as flutuações da oferta ou demanda, onde o estoque deve absorver essas variações; cobrir restrições produtivas, logísticas e econômicas através da garantia de disponibilidade de material para produção compensando a diferença entre capacidade produtiva e demanda e prever sazonalidades antecipando-se na compra de produtos característicos de procura datas especiais (MORAIS, 2015).

Por essas razões, quase todas as empresas mantêm estoques como um meio de lidar com o inesperado, mas o investimento utilizado em estoques tem custos relevantes como custos financeiros de imobilização, risco de deterioração, uso do espaço físico e taxas de juros reais. Portanto, devem ser cuidadosamente planejados e controlados de modo a otimizar o investimento da empresa (SOBRAL, PECCI, 2013).

Para Gonçalves (2013, p. 254), “gerenciar o estoque de materiais não é uma tarefa simples, especialmente em face das grandes oscilações de demanda e do suprimento de materiais em um mundo cada vez mais globalizado.”

2.6 Classificação dos estoques

Fenerich (2016) classifica os estoques como:

- Estoque de matéria-prima (materiais básicos);
- Estoque acabado (disponíveis para a venda);
- Estoque de produtos semiacabados (produção não concluída);
- Estoque em trânsito (produto já vendido, mas ainda em transporte);
- Estoque cíclico (definido pelo tamanho do lote e tempo do pedido);
- Estoque por antecipação (formado para absorver a necessidade de demanda futura);
- Estoque de segurança (quantidade de estoque disponível para suprir segurança em caso de variações inesperadas).

2.6.1 Razões e consequências para a existência dos estoques

Podemos definir estoques como acúmulos de materiais e produtos. Algumas filosofias dizem que isso é um desperdício e que precisa ser reduzido. Segundo Szabo (2015), existem alguns motivos que justificam a existência dos estoques, dentre as quais podemos destacar as principais:

- Incertezas;
- Especulação;
- Ganhos de escala;
- Impossibilidade de coordenação nos processos;
- Disponibilidade no canal de distribuição;

No entanto, existem também as consequências da existência dos estoques. De acordo com Nogueira (2009), estas são:

- Necessidade de espaço físico maior;
- Maiores custos operacionais;
- Provocam falta de liquidez;
- Possível perdas por obsolescência;
- Maior custo nos seguros;
- Geram mais despesas administrativas em função de planejamento, controle, inspeções, etc;
- Podem causar perdas por depreciação

Podemos perceber uma estreita relação entre os objetivos e as causas da existência dos estoques. É preciso trabalhar em cima dos dois motivos para assim decifrar os elementos dessa gestão e assim garantir a competitividade da empresa e a entrega os clientes. (SZABO, 2015).

2.6.2 Decisões de estoque

Para gerir os estoques de forma eficaz, são necessárias algumas colocações que nos levam a três principais tipos de decisão. De acordo com Slack (2009), estas são:

- Quanto pedir. Qual a quantidade ideal e suficiente é necessária para o reabastecimento de matérias?
- Quando pedir. Em que momento ou nível de estoque a decisão de reposição é necessária?
- Como controlar o sistema. Que procedimentos e rotinas devem ser implantados para ajudar a tomar essas decisões?

Com base nas colocações do autor, pode-se concluir que para administrar os estoques estas questões são de extrema relevância pois percebe-se que na maioria das vezes as empresas não verificam de forma correta o que realmente consta em seu estoque e acabam por efetuar compras em grande volume, o que acarreta em um custo muito grande para a área financeira em função de imprimirem maior lentidão ao giro dos ativos e com isso, reduzem a rentabilidade da empresa.

Para cada tipo de estoque, existem fatores que influenciam diretamente em seu investimento, conforme mostrado no quadro a seguir:

Figura 4 - Fatores que influenciam diretamente em estoques

| Fatores que influenciam mais diretamente os investimentos em estoque de: | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercadorias de produtos acabados | Produtos em elaboração | Matérias-primas e embalagens | Materiais de consumo e almoxarifados |
| <ul style="list-style-type: none"> • Demanda • Natureza • Economia de escala • Investimento necessário | <ul style="list-style-type: none"> • Extensão do ciclo de produção • Nível de desenvolvimento tecnológico da produção | <ul style="list-style-type: none"> • Prazo de entrega • Nível de requisição • Natureza física • Problemas com importação | <ul style="list-style-type: none"> • Peculiaridades operacionais e administrativas |

FONTE: Assaf e Lima (2009, p.705)

2.6.2 Custos de estoque

Seja qual for o tipo de estoque que a empresa tem, ele vai gerar despesas. Bertaglia (2009) afirma que é de extrema importância a identificação dos custos para a análise dos estoques. Portanto, é necessário dimensionar as necessidades em relação à demanda, oscilações, negociações com fornecedores e clientes visando minimizar custos e estoques. (POZO, 2010).

Os principais custos incluídos na manutenção de estoques são:

- **Custo de capital:** é o custo que o dinheiro investido no estoque representa. Representa um alto custo financeiro. (BERTAGLIA, 2009). Também chamado de custo de capital de giro, seus gastos estão associados aos juros pagos a bancos pelos custos de oportunidades de não investir em qualquer outra coisa que não em estoque. (SLACK, 2009).

- **Custo por falta de estoque:** Quando há erros na quantidade de itens em um pedido, ocasionando a falta destes, acarretará custos pela falha no fornecimento aos

consumidores, prejuízo nas vendas além de interferir na reputação da empresa. (SLACK, 2009).

- Custo de armazenagem: Diz respeito as despesas com instalações e manutenção de produtos, tais como locação, climatização, iluminação e até mesmo seguro. (BOWERSOX, 2007).

- Custo de obsolescência: Representam os itens estocados há longo tempo e que correm o risco de se tornarem obsoletos ou deteriorar-se. A obsolescência gera prejuízo financeiro no percentual de estoque médio. (SLACK, 2009).

2.6.3 Estoque e inflação

A inflação é algo que interfere diariamente em nossas vidas. É um processo pelo qual ocorre aumento generalizado nos preços dos bens e serviços, provocando desvalorização do dinheiro e sendo necessária uma quantidade cada vez maior dele para adquirir os mesmos produtos.

Sob o contexto de estoque, Assaf e Neto (2009, p. 707) alertam:

A propalada tese de se investir em estoques, como forma sempre válida de a empresa proteger-se da inflação, requer um estudo bem mais amplo do que a simples constatação da natureza real desses ativos. Como a preferência por aplicações em estoques afeta normalmente a liquidez da empresa, as medidas de contenção ao crédito poderão limitar o acesso da empresa a fontes externas de recursos, gerando, conseqüentemente, sérios problemas financeiros.

2.7 Principais metodologias para gestão de estoque

Existem algumas metodologias que auxiliam na gestão eficaz de estoques, porém cada empresa deve estudar, analisar e definir qual atende melhor ao seu perfil. A seguir serão apresentadas algumas metodologias presentes na literatura e utilizadas pelas empresas.

2.7.1 Just in time (JIT)

O *just in time* resume-se basicamente em um conjunto integrado de atividades cujo objetivo é a produção de bens e serviços usando um estoque mínimo. Gonçalves

(2010, p. 225) complementa que a filosofia *just in time* é “simples e poderosa, visto que procura eliminar perda diminuindo o estoque desnecessário, enquanto procura eliminar todas as tarefas que não agregam valor...]”.

No entanto, Ballou (2006) cita a possibilidade de se dispensar o estoque. A ideia do *just in time* é suprir produtos para linha de produção depósito ou cliente apenas quando eles são necessários. Com um planejamento eficiente os estoques podem ser evitados. Os pedidos são feitos apenas para suprir as necessidades.

O princípio *just in time* leva em conta ainda alguns parâmetros como: produção sem estoques, produção enxuta, eliminação de desperdícios, fluxo contínuo de produção. (CAMPOS, 2012).

2.7.2 Curva ABC

Para os autores Assaf e Neto (2009, p. 711) trata-se de uma técnica muito utilizada de auxílio ao administrador com a tarefa de “definir uma política mais adequada de compra dos estoques, com ênfase especial para os itens mais representativos em termos de volume”.

Bertaglia (2009) chama de princípio de administração por exceção, segundo ele o princípio consiste em separar os itens em três classes de acordo com o valor total consumido. Algumas organizações adicionam a classe D, mas a grande maioria utiliza o conceito ABC.

Os itens são classificados em três categorias, de acordo com Slack (2009):

- Itens classe A representam 20% dos itens de alto valor e 80% do total de estoque;
- Itens classe B são aqueles de valor médio e correspondem a 10% do valor total;
- Itens classe C são os de baixo valor e apesar de abranger um número elevado de itens, no total contabiliza apenas 10% dos estocados.

Ballou (2006) salienta que apesar de não existir uma maneira exata de agrupar os itens e determinar suas categorias, é possível classificá-los pelo nível de vendas e com isso, dividi-los em poucas categorias.

2.7.3 Contagem cíclica

Segundo Bertaglia (2009, p.358) “a contagem cíclica é um processo que consiste em inventariar um certo número de itens dentro de uma frequência estabelecida. Esse processo é contínuo”. É um método que permite um monitoramento sucessivo da situação do estoque. (BOWERSOX, 2007).

Como vantagens do uso deste método podemos destacar a identificação das causas de problemas, correção de erros, extinção dos inventários físicos, melhor precisão na contagem e estoque em níveis mais adequados. (BERTAGLIA, 2009).

2.7.4 Custo médio

Esse processo é importante, pois tem por base a fixação do preço médio entre todas as entradas e saídas.

A avaliação feita através do custo médio é a mais frequente. Tem por base o preço de todas as retiradas, ao preço médio do suprimento total do item em estoque. Esse método age como um estabilizador, pois equilibra as flutuações de preços; e, a longo prazo, reflete os custos reais das compras de material. (DIAS, 2010, p. 132).

Conforme Gonçalves (2004) nos fundamenta, o preço de um item de estoque envolve as diversas entradas, saldos e respectivos preços, baseado nisso, é computado o preço médio do item, e posteriormente pela média aritmética do valor do estoque e a respectiva quantidade, do valor das entradas e respectivas quantidades de entrada, em dado momento.

2.7.5 Método PEPS- Primeiro a entrar, primeiro a sair

Este método consiste em controlar as fichas de estoque à medida que ocorrem as vendas, o primeiro que entra é o primeiro que sai. Corresponde a valorização dos itens com base no seu estoque mais antigo. É considerado muito importante para itens com prazo de validade pequeno. (BERTAGLIA, 2009).

2.7.6 Método UEPS- Último a entrar, primeiro a sair

Ao contrário do anterior, este método valoriza as saídas de estoques, onde estas serão processadas conforme a quantidade de cada entrada. (GONÇALVES, 2010). É um método mais adequado para períodos inflacionários pois materiais comprados há mais tempo acabam com preços que não refletem a realidade na hora do consumo. (SZABO, 2015).

2.8 Banco de dados de estoque

O banco de dados de materiais ou fichário, como também é chamado, serve para informar, analisar e controlar os estoques de materiais. Pode ser em forma de arquivo normal, com fichas em papel ou através do processamento de dados em um computador. (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Lélis (2016, p. 108), “o controle de estoques facilita tarefas como planejamento, compras, armazenamento, expedição e contabilização.

As principais informações contidas em uma ficha de estoque são: identificação do item, controle do item, entradas de material no estoque (quantidade, preço unitário, valor por lote), saídas de material do estoque, saldo em estoque (disponível, encomendas e reservas), valor do saldo em estoque e rotação do estoque. (CHIAVENATO, 2014).

2.8.1 Clientes

Para os autores Sobral e Peci (2013, p. 119), “clientes são pessoas ou organizações que adquirem ou poderão adquirir produtos ou serviços da empresa, definindo no seu conjunto a demanda ou o mercado”. Daft (2010, p. 87) define como “aquelas pessoas e organizações no ambiente que adquirem bens ou serviços da organização são os clientes.”

Um cliente pode ser desde uma organização até o consumidor final. Deve ser estimulado e incentivado pois é para ele que a empresa trabalha e é ele quem determina o sucesso do negócio, portanto, deve ser reconhecido pelas suas preferências, características, hábitos de compra, etc. (CHIAVENATTO, 2012).

Se uma organização almeja por clientes fiéis, é necessário saber quem são eles e quais são as suas necessidades e isso não é uma tarefa fácil, porém, crucial para a fidelização do cliente.

Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Contudo, fica claro que o cliente é a razão da existência de uma organização. Em um ambiente cada vez mais competitivo, oferecer um bom atendimento e realizar ótimos negócios não é uma opção, mas dever de toda empresa e um diferencial para aquelas que almejam o sucesso.

Em qualquer atividade profissional, é preciso estar atendo e empenhado em satisfazer as necessidades dos clientes ou de consumidores vistos como clientes potenciais. Sob esse parâmetro, o autor Sertek (2012, p. 84) ressalta que “a nossa atividade só terá valor se, e somente se, agregar valor à atividade do cliente.” Não basta a troca de um produto pelo dinheiro e sim o que vem após isso, a satisfação total de seu cliente a ponto de voltar a negociar novamente em sua empresa e até mesmo indicá-la para demais consumidores potenciais. (BIAGIO, 2012).

As empresas precisam estar atentas ao mercado onde seus clientes estão para assim ofertar produtos e serviços que satisfaçam suas reais necessidades e desejos. Segundo Kotler e Armstrong (2007) existem cinco tipos de mercados, sendo estes:

- mercado consumidor: composto por bens e serviços de consumo pessoal;
- mercado organizacional: composto por bens e serviços para o uso no processo de produção;
- mercado revendedor: compram bens e serviços para revenda;
- mercado governamental: constituído por órgãos governamentais;
- mercado internacional: compradores, consumidores, produtores, revendedores e governos de outros países.

2.8.2 Valor percebido pelo cliente

Com o aumento de tecnologias digitais, como a Internet, os consumidores de hoje estão cada vez mais informados e possuem ferramentas para buscar melhores alternativas. Suas escolhas se dão com base em três concepções de julgamento. O valor percebido pelo cliente, que é a avaliação de custos e benefícios que o cliente faz de determinado produto; o benefício total, que são os benefícios econômicos, pessoais e funcionais em torno de um produto e por fim, o custo total para o cliente que é um conjunto de benefícios financeiros, de valor e utilidade que esperam obter de um determinado produto. (KOTLER E KELER, 2012).

É durante que a compra que o consumidor irá perceber o valor do produto seja ele financeiro ou relacionado a sua percepção pessoal, portanto, é preciso estabelecer uma relação de valor em que se conquiste as preferências do cliente e garanta uma posição privilegiada frente a concorrência. (ALVES et. al, 2014).

2.8.3 CRM (Customer relationship management)

O CRM (*Customer Relationship Management*) é um termo usado para o gerenciamento do relacionamento com o cliente ou ainda um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos de uma forma organizada e integrada.

De acordo com Pozo (2010, p. 18) “é uma estratégia de natureza organizacional, por isso não pode e não deve ser conduzida por um departamento apenas, mas envolver toda a empresa”. O autor ainda ressalta que a organização precisa se adaptar e todos devem estar comprometidos com essa cultura cujo intuito é a fidelização de clientes.

Essa gestão de relacionamento com os clientes foi projetada para ampliar a funcionalidade e habilidade de administrar o relacionamento total com os clientes. Quando implantada pode oferecer ainda rastreamento de vendas, análise do histórico de vendas, gerenciamento de preços, promoções e mix de produtos. (BOWERSOX, 2007).

2.8.4 Tipos de clientes

Existem dois tipos principais de clientes: o cliente interno e o cliente externo. Clientes internos são todas as pessoas que fazem parte da empresa que oferta seus produtos ou serviços e os externos são os clientes finais que adquirem seus produtos e serviços.

Numa escala de vínculo no relacionamento, os clientes ainda podem ser divididos em grupos, de acordo com Santos (2015):

- Clientes potenciais: são aqueles considerados os futuros clientes da empresa. A empresa oferta o que estes procuram e necessitam e, portanto, deve estimulá-los a começar a comprar;
- Clientes experimentadores: aqueles que fazem uma experiência com os produtos ou serviços prestados pela empresa e se aprovados, esses clientes passam a fazer negócios constantemente;
- Compradores: são aqueles que já conhecem e aprovam os produtos e serviços da empresa e com isso, já a consideram uma alternativa;
- Clientes eventuais: apesar de terem adquirido confiança com a empresa, ainda negociam frequentemente com a concorrência;
- Clientes regulares: são aqueles clientes que já adquiriram a plena confiança na empresa e por isso compram seus produtos ou serviços assiduamente;
- Defensores: considerados aqueles que realmente vestem a camisa da empresa, a elogiam, indicam e também fazem suas críticas construtivas.

É imprescindível que a empresa tenha o conhecimento de seus clientes para assim compreender seus desejos e necessidades. Existem vários tipos de clientes, cada um com sua característica e objetivo. Quando o cliente crê que a melhor relação foi conquistada, ele passa a fazer mais negócios com a mesma empresa, além de recomendá-la para outras pessoas. Uma empresa que tem um bom relacionamento com os clientes vai adquirir a fidelidade destes.

2.8.5 Relacionamento com clientes

O conhecimento sobre os clientes é um diferencial competitivo e, portanto, cada vez mais as organizações têm procurado estreitar esse laço como forma de proporcionar um atendimento personalizado para cada cliente. (ALVES et. al, 2014).

Segundo os autores, existem cinco princípios básicos na construção de um bom relacionamento com clientes:

- comunicação aberta: fazer perguntas e saber ouvir de forma atenciosa, demonstrando interesse;
- confiança: esta é uma conquista muito importante que se adquire com o tempo, por isso, após conquistá-la é necessário sempre cumprir com o prometido ao cliente;
- contato com o cliente: o contato ajuda identificar necessidades e desejos dos clientes colaborando no desenvolvimento de novos produtos;
- confiança, honestidade e comportamento ético: se a empresa não for correta e ética em suas ações irá prejudicar seu relacionamento no mercado;
- preocupação: é preciso demonstrá-la sempre no relacionamento com cliente, além de agir com lealdade.

2.8 Fidelidade de clientes

De acordo com Reichelt (2013, p. 124) “a fidelidade pode ser definida como um profundo e consistente comprometimento em termos de recompra futura de um produto ou serviço preferido”. No entanto, Barreto e Crescitelli (2013, pág. 72) afirmam que “a fidelidade está relacionada não apenas com a recompra, mas também com a preferência pela marca”.

Para isso, o valor da marca deve entrar em equilíbrio com o valor do cliente. Além de atender as suas expectativas, deve superá-las, garantindo a satisfação total do cliente. O segredo desta satisfação está na qualidade do produto ou serviço ofertado. Desse modo, a empresa deve voltar-se para estratégias que garantam a excelência da qualidade total. (ROCA E SZABO, 2015).

Portanto, para estabelecer um bom relacionamento com o cliente e garantir sua fidelidade, alguns princípios são necessários: privilegiar a clientela através de descontos como cartão-fidelidade ou contribuições sociais; criar vínculos através de uma marca e encantar os clientes seja através do relacionamento interpessoal como por meio dos produtos. (GARCIA, 2015).

2.9 Fornecedores

Os fornecedores são aqueles considerados os provedores de recursos de capital e dinheiro, de materiais (área de suprimentos e compras), de pessoal, de equipamentos ou serviços e de espaço de serviço (imobiliárias). É o setor responsável pela entrada de insumos necessários à empresa. (CHIAVENATO, 2014).

Paralelamente a isso, Sobral e Peci (2013) afirmam que os fornecedores são uma espécie de agentes econômicos responsáveis por todos os insumos utilizados na empresa e se a mesma souber compreendê-los poderá obter vantagens sobre seus concorrentes.

Kotler e Armstrong (2015, p. 74) salientam que “os fornecedores constituem um importante elo na cadeia de valor para os clientes da empresa. Eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços.” Portanto é necessário analisar a qualidade dos produtos e recursos oferecidos, a credibilidade nas entregas e verificar os valores que estejam dentro do orçamento e não comprometam o preço final do produto. (CERTO et al. 2010)

Segundo Mattar (2011), a empresa transforma matéria prima em produto acabado, pronto para venda. As empresas têm a matéria prima como base de sua qualidade, que é através dessa qualidade que mantem seus clientes e assim sustentando-se no mercado. Porém os fornecedores possuem grande impacto sobre este aspecto na empresa, pois é através deles que está matéria prima chega até as empresas, e são os fornecedores que são os responsáveis pela qualidade e pelo preço dessa matéria prima.

Depende dos fornecedores a qualidade e o preço da matéria prima, podendo eles diminuir a qualidade para manter o preço ou até mesmo aumentar o preço tornando-se inviável para a empresa a aquisição dessa matéria prima, já que seriam reduzidos de maneira significativa seus lucros. A boa relação com os fornecedores traz benefícios para a empresa e reduz custos.

2.9.1 Relacionamento com fornecedores

Na atividade comercial, o relacionamento com o fornecedor é muito importante. Bowersox (2007) afirma que “desenvolver bons relacionamentos de fornecimento com

empresas que estejam comprometidas com o sucesso da organização compradora é fundamental no desenvolvimento de fornecedores.” O autor ainda ressalta que é possível desenvolver relacionamentos próximos com o intuito de compartilhar informações, como por exemplo, o varejista informar seus planos promocionais a fim de que o fornecedor consiga atender suas necessidades através de preço e quantidades.

De acordo com Szabo (2015), existem alguns aspectos importantes no relacionamento com fornecedores:

- **Negociação:** uma das principais ferramentas do profissional de compras. Conhecer o produto, a frequência de vendas da empresa, capacidade do estoque e periodicidade das vendas para saber a quantidade a ser adquirida, o custo para assim saber seu preço de venda e ter o conhecimento da concorrência em relação a estes são alguns pontos essenciais para o comprador durante o processo de compra;
- **Relações de parceria:** é preciso construir uma relação de confiança de ambas as partes para assim garantir que esta seja duradoura, focando em benefícios de médio e longo prazo;
- **Ofertas e promoções:** uma das funções do comprador é selecionar os produtos promocionais, buscando condições diferenciadas de compra junto do fornecedor, criando a oportunidade de satisfazer seus clientes atuais e conseqüentemente conquistando novos;
- **Negociações especiais:** estas ocorrem em períodos sazonais, onde as vendas ultrapassam suas expectativas habituais e garantem grande lucratividade as empresas. A parceria entre comprador e fornecedor promove a chance de maiores vendas, com prazos maiores, apoio e divulgação, além de possível controle de estoque.
- **Consignação:** ocorre quando o fornecedor entrega a empresa uma quantidade de produtos sem receber nada por eles. Após um determinado período, este retorna à empresa e é feito um levantamento do que foi vendido e do que ficou em estoque e aí então a empresa paga pelo que vendeu e devolve o que sobrou. Trata-se de uma boa ferramenta que beneficia ambas as partes pois muitas vezes é utilizada para negociar outros produtos.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo foram explanadas características da presente pesquisa, no que tange aos métodos e procedimentos determinados como necessários para realização desta.

Para Gil (2008), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem o objetivo de proporcionar respostas aos problemas, sendo que a pesquisa é solicitada quando não se dispõe de informação suficiente ou quando esta se encontra em estado de desordem. Conforme o autor, o principal objetivo da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, em que a teoria se articula com a prática e se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Um estudo de caso tem como objetivo explorar, descrever, explicar e avaliar determinadas situações evidenciadas na pesquisa.

Segundo Bianchetti e Meksenas (2008, p. 175), o que difere o estudo de caso de outros métodos de pesquisa, diz respeito à:

Complexidade e singularidade do caso, os percursos empíricos recorrem a uma grande variedade de técnicas, instrumentos e fontes de coletas de dados, como por exemplo, observações, entrevistas, questionários, documentos, entre outros.

Para Gil (2008), o estudo de caso serve para diferentes propósitos como: 1) explorar situações da vida real; 2) descrever a situação do contexto a qual está inserida a pesquisa; 3) explicar as variáveis de causa de situações complexas; 4) formular hipóteses.

Yin (2010 p.24), diz que “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos...].” Para Santos (2010) um estudo de caso é um estudo em que se analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um conhecimento amplo com riqueza de detalhes do objeto estudado.

Ao realizar um estudo de caso é preciso preservar o caráter do objeto de estudo, da descrição da situação e formulação de hipóteses. (PEROVANO, 2016). A presente pesquisa realizou-se utilizando o método do estudo de caso, pois avalia a situação de uma empresa em específico.

Yin (2010) destaca que o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa que não pode ser classificada como qualitativa nem quantitativa, por excelência, mas que está interessada no fenômeno. O estudo de caso requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto.

3.2 Coleta de dados

Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como se pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. (VERGARA, 2013). Para tanto, é necessário, primeiramente, que se faça um referencial teórico, extremamente importante para a construção da base de pesquisa e análise. De acordo com Gil (2008), o referencial teórico é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, cartas pessoais e outros. Outra maneira de coletar informações é através da observação, que pode ser simples ou participante. Na observação simples, você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador. Na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação. (VERGARA, 2013).

Há ainda a entrevista como forma de coletar de dados. Gil (2008 p. 109) define entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

Para atingir os objetivos do presente trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sócios proprietários da empresa, bem como observação e pesquisa interna em documentos por parte da acadêmica/pesquisadora.

3.3 Tratamento dos dados

Segundo Vergara (2013) o tratamento dos dados serve para explicar ao leitor como se pretende tratar os dados a coletar ao mesmo tempo em que se justifica a escolha do tratamento.

O tratamento dos dados pode ser feito por procedimentos quantitativos ou qualitativos. No método quantitativo é elaborado por meio de quadros e tabelas pois a pesquisa quantitativa traduz tudo aquilo que pode ser quantificável e mensurável para então obter a análise dos dados. Na pesquisa qualitativa, os dados, em vez de serem tabulados, de forma a apresentar um resultado preciso, são retratados por meio de relatórios, levando-se em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado. (PEROVANO, 2016).

Lakatos e Marconi (2010) explicam como pode ser a representação dos dados:

- Tabelas ou quadros: método estatístico e sistemático onde apresenta-se os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais. Considerado um bom auxílio de apresentação pois facilita ao leitor a compreensão e interpretação rápida da massa de dados;
- Gráficos: figuras que servem para a representação dos dados através de ilustrações como gráficos, esquemas, mapas, diagramas, etc. Se utilizados com habilidade, podem proporcionar a fácil compreensão dos dados.

No presente trabalho os dados coletados foram elaborados, analisados, interpretados e representados por tabelas e quadros.

3.4 Limitador do método

Conforme Vergara (2013) afirma todo método tem possibilidades e limitações, por isso é importante antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais são essas limitações, mas que ainda assim possuem relevância quanto aos propósitos do estudo.

A metodologia escolhida para o estudo apresenta certas limitações tais como a veracidade das informações prestadas pela empresa e limitações das técnicas de coletas de dados, como a entrevista, em que muitos aspectos relevantes podem não ter sido explicitamente revelados. Outro fator limitador para a coleta de informações

claras e completas diz respeito à pesquisa documental, uma vez que se pretende levantar informações internamente para a realização da análise dos dados. Essas limitações podem dificultar a execução do estudo, contudo, não o inviabilizam.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na empresa Supermercado A Ltda. O estudo foi organizado baseado nas entrevistas com a sócia e gestora que respondeu às questões relacionadas ao processo de compras, estratégia, critérios para escolha dos produtos, critério de reposição, relacionamento com clientes e fornecedores.

Com base na análise das informações coletadas por meio de observação, questionário e entrevistas, foram descritos os dados do processo de compras da empresa. Também serão apresentadas sugestões de melhorias que podem ser adotadas neste processo de modo que possa contribuir no desenvolvimento da organização.

4.1 Processo de compras da empresa Supermercado A Ltda

Aqui serão apresentadas as questões referentes ao grau de avaliação do método adotado pela empresa em sua gestão de compras. Através das questões elaboradas e posteriormente aplicadas, veremos como o Supermercado realiza seu processo de compras e em quais pontos há falhas no gerenciamento deste.

Quadro 01: Descrição do processo de compras

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|------------|
| | Atende na totalidade | Atende, mas de forma parcial | Atende, mas é informal e não está documentado | Não atende |
| A empresa tem processo de compras definido | X | | | |
| A empresa possui cronograma de compras | | | X | |
| Há um alinhamento entre o setor responsável pelas compras e os demais setores da empresa? | | X | | |
| A empresa aplica algum método de avaliação do desempenho de seus fornecedores | | | X | |
| As compras são centralizadas por único setor | | X | | |

O processo de compras é definido de acordo com a visita do fornecedor. Produtos com único fornecedor é comprado quando o vendedor faz a visita e de acordo com o estoque da empresa, e produtos com vários fornecedores é feito a cotação de preço entre os fornecedores e a compra é definida pelo melhor preço e, no caso do preço ser igual entre eles, é então definido por aquele que entrega primeiro.

Não existe cronograma documentado, mas as compras são feitas conforme o histórico de vendas e análise do estoque. Há também produtos de época, como na Páscoa, Natal, inverno e verão. Ex: no inverno, aumentar o estoque de vinhos e no verão o estoque de cerveja e refrigerante.

O setor de compras possui certo alinhamento com o setor financeiro, quando este está sobrecarregado e avisa para suspender ou reduzir as compras temporariamente e com o estoque quando algum produto “empaca”, é feita promoção para “desovar” o estoque. Além disso, é realizada uma pesquisa no histórico de vendas e analisado a possibilidade de aumentar ou diminuir o estoque de determinado produto.

A avaliação dos fornecedores é informal, através da observação no cumprimento dos prazos de entrega, preço e prazos. As compras são feitas de acordo com a necessidade e nem sempre há a consulta de viabilidade com o financeiro.

4.2 Planejamento para a realização das compras do Supermercado A Ltda

A empresa não possui grande variedade de marcas no seu mix de produtos, mas oferece produtos diversificados para atender as necessidades de cada consumidor. Por ser uma empresa de pequeno porte, sua política de estoque é mínima e a reposição dos produtos são feitas através da verificação manual das prateleiras e depósito e baseadas também nos dias em que há maior movimento de clientes.

Quadro 02: Planejamento de compras

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|----------------|--------------------|
| | Muito Satisfatório | Satisfatório | Insatisfatório | Pouco Satisfatório |
| Como consideras o grau de eficácia na administração do estoque | | X | | |
| Na sua concepção, o nível atual do estoque da empresa atende de forma: | | X | | |
| Em relação à política de estoques para itens com curto prazo de validade, consideras: | | X | | |

Segundo a sócia e gestora de compras, a administração de estoque poderia melhorar, pois existe algumas rupturas (falta de produtos) e às vezes, há produtos que demoraram a girar, portanto, poderiam ter menor quantidade em estoque. No entanto, considera que o nível de estoque é satisfatório, uma vez que há mercadoria suficiente em todos os departamentos de modo a suprir a demanda até que novos pedidos sejam feitos. Para itens com prazo de validade curto, as compras são feitas semanalmente, então a política de estoque é estoque mínimo; o aumento ocorre na virada do mês que é quando vende mais e nas semanas seguintes, na metade do mês, o movimento diminui e conseqüentemente as compras também.

4.3 Como se dá a estratégia de compras da empresa A Ltda

Neste tópico foram realizadas questões referentes ao tipo de método de compras que a empresa se utiliza em sua reposição de estoque e se as faz com o intuito de impulsionar suas vendas. Conforme verificado a empresa opta por uma estratégia mais conservadora e moderada de modo que compras em grande volume acontecem muito pouco o que conseqüentemente não acarreta maiores promoções de venda.

Quadro 03: Estratégia de compras

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial Acima de 50% | Parcial abaixo de 50% | Não utiliza |
| Compras de rotina constante sem lote/quantidade padrão | | X | | |
| Compras de rotina constante com lote/quantidade padrão | | | X | |
| Compras de reposição de itens faltantes | X | | | |
| Compras em volumes para promoções e alavancagem de vendas | | | X | |

A empresa opta por comprar mais sem utilizar-se do meio lote/quantidade padrão. De acordo com a gestora de compras, isso ocorre porque nessa opção a quantidade é muito grande para a empresa que é de pequeno porte e com giro menor, além de que nem sempre o preço compensa pois geralmente a diferença é mínima. Exceção para produtos como a coca cola e óleo soja em que há maior volume de vendas e preço favorável.

Em relação a compras em volumes para promoções e alavancagem de vendas também é realizada num percentual abaixo de 50%, pois isso só ocorre com alguns produtos específicos.

4.4 Com relação aos critérios de escolha do produto utilizados para as compras da empresa

A empresa acredita que qualidade e preço são duas coisas muito importantes na hora da escolha do consumidor, portanto, suas escolhas na hora da compra dependem tanto da qualidade como do preço do produto. Sua estratégia é buscar o alinhamento entre os dois fatores de modo a satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes.

Quadro 04: Critérios de escolha

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-----------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial Acima de 50% | Parcial abaixo de 50% | Não utiliza |
| A escolha da marca depende da qualidade do produto. | X | | | |
| A escolha da marca depende do preço do produto. | X | | | |

Esses dois métodos atendem na totalidade pois a empresa preza pela qualidade dos produtos, ao mesmo tempo em que também opta pelo requisito preço pois há muitos clientes que sempre seguem a linha de compras baseada no preço acessível.

4.5 Critério de reposição dos produtos nas gôndolas com relação a validade

Por ser uma empresa que comercializa produtos perecíveis, o Supermercado necessita verificar diariamente as mercadorias a fim de localizar e posteriormente retirar produtos que estejam com prazo de validade vencido. Sabe-se que a empresa prioriza o método PEPS (Primeiro a entrar, primeiro a sair), pois este processo é o mais adequado para seu critério de reposição.

Quadro 05: Reposição dos produtos

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial - na maioria dos produtos | Parcial- apenas em alguns produtos | Não utiliza |
| Existe algum critério de reposição com base na data de validade dos produtos | | X | | |
| Utiliza o método UEPS – Último a entrar /primeiro a sair | | | | X |
| Utiliza o método PEPS – Primeiro a entrar/ Primeiro a sair | X | | | |
| Ocorre muita incidência de produtos vencidos | | | X | |
| Ocorre reposição por parte dos fornecedores quando há produtos vencidos | | X | | |

Com relação ao critério de reposição com base na data de validade, ocorre de maneira parcial pois às vezes há incidência de produtos vencidos porque o repositor não verificou de forma correta a validade.

Método UEPS não é utilizado por tratar-se de uma empresa que trabalha com produtos perecíveis, por isso o método aplicado é o PEPS, onde os produtos que acabaram de chegar ficam mais ao fundo da prateleira de forma que os mais “antigos” passem para a frente e tenham saída rapidamente.

4.6 Pesquisa de satisfação com o cliente em relação a seus produtos

A pesquisa de satisfação do cliente é uma maneira muito eficiente de saber se a empresa está oferecendo o que o público-alvo procura. É um meio de conhecer os clientes, suas reais necessidades e com isso, buscar atendê-los de forma satisfatória.

Abaixo, segue o questionário e os resultados obtidos nesta avaliação com a empresa A Ltda.

Quadro 06: Pesquisa de satisfação com o cliente

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial - na maioria dos produtos | Parcial- apenas em alguns produtos | Não utiliza |
| A empresa verifica o valor percebido pelo cliente | | X | | |
| A empresa conhece o perfil do cliente | | X | | |
| A empresa tem estabelecido um relacionamento com seu cliente | X | | | |
| A empresa identifica se o cliente gostaria de produtos diferenciados em termos de qualidade ou preço | X | | | |

Na avaliação satisfação dos clientes, a gestora acredita que isto ocorre de maneira parcial. Ela afirma que apesar de conhecer a maioria de seus clientes e ter um relacionamento de parceria com estes, ainda pode melhorar de forma que atenda melhor suas expectativas.

4.7 Relacionamento com fornecedores

Quanto ao processo de compras e negociação com fornecedores, a empresa tem dificuldades para especular o melhores produtos e preços dos produtos adquiridos, visto que os fornecedores de produtos iguais ou semelhantes estão sempre fazendo as visitas, dificultando esta especulação e negociação dos preços mais baixos entre estes fornecedores. Quanto à avaliação destes, a empresa procura sempre analisar e conferir de forma rigorosa.

Quadro 07: Relacionamento e avaliação dos fornecedores

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| | Na totalidade de seus fornecedores | Parcial - na maioria dos fornecedores | Parcial- apenas em alguns dos fornecedores | Não tem nenhum método |
| A empresa realiza avaliação de seus fornecedores atuais | X | | | |
| A empresa busca ou pesquisa novos fornecedores para encontrar possibilidades de novos produtos e preços | | | X | |
| A empresa identifica a assiduidade nas entregas de seus fornecedores | X | | | |
| A empresa aplica restrições e ou penalidades sobre atrasos em entregas de fornecedores | | | X | |

A empresa sempre avalia seus fornecedores, embora de maneira informal e não documentada. É preciso verificar prazos de entrega, notas fiscais emitidas de acordo com os preços e prazos acordados no ato da compra, entregas de produtos para que isso não cause problemas como avarias e falta de estoque. Em caso de ocorrências como estas, a empresa procura entrar em contato com o fornecedor para obter uma posição e no caso de não haver mudança ela opta por interromper os negócios.

4.8 Compras, bonificações e promoções

A promoção é algo imprescindível em um negócio. Serve como maneira de atrair clientes e impulsionar as vendas. No entanto, a empresa A Ltda atinge um baixo percentual na utilização da parceria com fornecedores para adquirir bonificações e lançar promoções, o que mostra ser uma carência do negócio.

Quadro 08: Parceria com fornecedores

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| | Na totalidade de seus fornecedores | Parcial - na maioria dos fornecedores | Parcial- apenas em alguns dos fornecedores | Não tem nenhum método |
| A empresa negocia bonificações com seus fornecedores | | | X | |
| A empresa utiliza negociações com fornecedores para lançar promoções de preços | | X | | |
| A empresa negocia com seus fornecedores brindes/bonificações para sorteios a seus clientes | | X | | |
| A empresa busca apoio de fornecedores em datas festivas, feriados importantes | | | | X |

O Supermercado utiliza-se de negociações com alguns de seus fornecedores para lançar promoções; a responsável por compras afirma que já conhece quais apresentam melhores ofertas e que geralmente estas partem dos fornecedores, representados por seus vendedores que sempre fazem as visitas mensais. As bonificações são mais usadas para sorteios aos clientes em datas comemorativas; a empresa não possui nenhum método específico de doação, pois não utiliza muito esta estratégia e, portanto, não busca apoio de fornecedores.

4.9 Análise dos Resultados e Propostas

Diante das análises apresentadas pelo pesquisador e do diagnóstico da empresa em relação ao modelo teórico proposto, pode-se apresentar alguns problemas como resultado de pesquisa bem como as sugestões de possibilidades de melhoria e seus benefícios. Para tanto, foram diagnosticados dados do que existe na empresa até o momento, em relação à gestão de compras e estoque e a partir destas informações se poderá chegar a uma análise e sugerir melhorias para o setor.

Conforme verificado durante a pesquisa a função compras é muito importante em uma organização. Segundo Marques e Oda (2012), os principais objetivos de

compras são: garantir o abastecimento de materiais nas quantidades e qualidades necessárias, manter o processo de produção com o menor custo possível, adquirir mercadorias pelos menores preços e prazos garantidos e desenvolver parcerias com condições justas e benéficas.

As decisões de compras não são tomadas com base em um único fator. Na maioria das decisões, as compensações entre o custo, a qualidade, a entrega, o desempenho do produto, a flexibilidade, entre outros, precisam ser avaliadas e compreendidas em todas as suas opções (SLACK, 2009). Daí a importância na análise do processo da empresa em estudo.

Com relação ao processo de compras descrito no item 5.1, no que se refere ao cronograma, a empresa possui certa carência com o planejamento das compras, uma vez que estas são feitas apenas com análise informal de estoque e estimativa de consumo. Sugere-se que utilize mais do que o sistema instalado oferece usando o software com um maior percentual de aproveitamento para o processo da gestão de estoque. Também se recomenda que a gestora de compras verifique sempre a situação do financeiro antes de realizar os pedidos, para que não haja contratemplos.

No item 5.2 que aborda a questão do planejamento de compras, a própria gestora reconhece que há falhas na administração dos estoques. Portanto, sugere-se que a análise dos produtos em estoque seja realizada com mais eficiência, e para isso, pode ser consultado o sistema gerencial em que consta o histórico de vendas. Com isso, é possível ter base nas quantidades corretas a serem adquiridas durante o pedido de compras. Com relação a política de estoque que é mínima, por ser uma empresa de pequeno porte, recomenda-se um aumento na quantidade de itens fundamentais, para que não ocorra mais a falta destes durante certos períodos, pois acredita-se que a empresa tem capacidade para isso.

No item 5.3, verificou-se que a empresa está em um percentual abaixo de 50% em compras de rotina constante com lote/quantidade padrão assim como para o método alavancagem de vendas. Sugere-se que a gestora responsável por compras faça orçamentos com mais fornecedores para assim obter melhores preços o que poderá aprimorar sua estratégia de vendas e resultar em promoções mais frequentes.

Para o item 5.4 em que a empresa atende na totalidade aos critérios de escolha dos produtos, recomenda-se que siga assim, sempre prezando pela satisfação dos clientes.

No item 5.5, é possível perceber que há falhas no processo de verificação da validade dos produtos. A empresa prioriza o método PEPS, Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair. Este método serve tanto para a armazenagem no depósito, quanto nas prateleiras, as quais os produtos que chegam novos, devem ser repostos abaixo ou atrás dos produtos já expostos. No entanto, não há um monitoramento rígido para saber se ele está sendo realizado corretamente, apenas é baseado apenas na confiança com os funcionários e com isso ocorrem casos de produtos vencidos nas prateleiras causando constrangimento e demérito para a empresa. Portanto, recomenda-se a implementação de controle mais efetivo neste setor, através de monitoramento diário para estas funções.

Um cliente pode ser desde uma organização até o consumidor final. Deve ser estimulado e incentivado pois é para ele que a empresa trabalha e é ele quem determina o sucesso do negócio, portanto, deve ser reconhecido pelas suas preferências, características, hábitos de compra etc. (CHIAVENATTO, 2012).

Diante disso, percebemos a importância que a empresa deve ter em conhecer bem seus clientes e, conforme verificado no item 5.6, o Supermercado A não possui pleno conhecimento destes. Sua avaliação em relação aos itens valor percebido pelo cliente e conhecimento do perfil mostraram que isso ocorre de maneira parcial, para tanto, sugere-se que a empresa passe a desenvolver estratégias de marketing de relacionamento construindo um banco de dados que permaneça sempre atualizado com os dados dos seus clientes e a partir disso, a empresa pode criar o seu plano de marketing de relacionamento com ações como pesquisa de satisfação, informações diretas sobre ofertas de produtos, bonificações, programas de fidelidade, entre outros.

Para o item 5.7 que aborda a questão do relacionamento com fornecedores, recomenda-se que a empresa execute avaliação periódica de seus fornecedores e troca de informações, de modo que os fornecedores comprometidos podem usar esses feedbacks para aprimorar os seus processos, fortalecer o relacionamento e o alinhamento. Outro ponto de suma importância é com a busca de novos fornecedores para encontrar melhores preços e produtos diferenciados; essa gestão é importante e estratégica para qualquer organização, porque permite alcançar o objetivo principal do departamento de compras: conquistar quantidade, qualidade, prazo e preço.

E para o item 5.8 que levantou questões sobre bonificações e promoções, foi possível constatar muitas falhas, uma vez que a empresa negocia bonificações, brindes e promoções de maneira parcial e irrelevante, além de não utilizar nenhum

método de apoio com fornecedores em datas festivas e feriados importantes. Para tanto, sugere-se que a empresa feche patrocínios para sorteios e brindes pois isso além de ser uma vantagem para a negociação é estratégia eficaz com os clientes, por isso perceber a importância de criar estratégias diferentes durante as datas comemorativas no comércio varejista é crucial para chamar a atenção dos consumidores. Gerando parceria com fornecedores haverá condições diferenciadas de compra em que é possível negociar melhores preços em troca de exclusividade, bonificações e parcerias contínuas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou demonstrar a importância da função compras e do controle de estoques em uma organização, assim como identificar oportunidades de melhoria, através da aplicação do questionário, da entrevista realizada com a sócia proprietária e da observação da pesquisadora sobre a empresa.

Entende-se que tanto o problema de pesquisa como o objetivo geral do trabalho foram atendidos, uma vez que foi possível ao final do estudo sugerir oportunidades de melhoria que visam contribuir para o desenvolvimento da gestão de compras e estoques da empresa.

Através do levantamento e análise da gestão de compras do Supermercado A Ltda, verificou-se que esta necessita de mudanças e aprimoramento em muitas funções referentes à esta área, o que inicialmente destaca-se o processo de compras e o planejamento, visto que este não ocorre de maneira correta e acaba provocando falhas nas quantidades adquiridas.

Outra questão analisada é referente a utilização do sistema PEPS (Primeiro a entrar, primeiro a sair), onde este processo não é monitorado rigorosamente e acaba ficando sob responsabilidade dos funcionários. Destaque também para a negociação com fornecedores pois há uma dificuldade em adquirir bonificações e lançar promoções, estratégia esta muito importante para conquistar clientes, fidelizar e aumentar a frequência das compras.

Com base nos fatos acima descritos, pode-se concluir que a solução dos problemas da empresa estudada, caberá à administração adotar as medidas necessárias. Sabe-se que é uma empresa de pequeno porte, localizada em um município do interior, no entanto, com possibilidade de rever suas práticas e mudar sua gestão. A aplicação destas melhorias proporcionará a empresa resultados satisfatórios como redução do custo de compras, melhor atendimento ao cliente, produtos disponíveis em quantidade e tempo certo e gestão de estoque eficaz.

6. Conclusão

A realização deste trabalho foi de suma importância para o aprendizado das teorias realizadas em aula em torno de uma realidade empresarial. Possibilitou um esclarecimento das práticas e estratégias administrativas que a empresa segue, e da mesma forma apontou algumas carências que devem ser trabalhadas para alcançar a melhoria e assim obter uma maior vantagem competitiva no mercado.

Inicialmente foram propostos três objetivos específicos para o referente estudo, os quais foram atendidos de forma satisfatória através da aplicação do questionário de pesquisa.

Ao analisar de forma geral, o presente estudo, além de apresentar um referencial teórico sobre gestão de compras e estoques, contribuiu para uma análise no setor de compras da empresa Supermercado A Ltda, uma vez que a mesma agora tem conhecimento de suas falhas no gerenciamento da função compras e abastecimento de estoque, e a partir disso, pode realizar as mudanças necessárias para desempenhar uma boa gestão.

Este estudo se fez importante para a acadêmica, pois pôde ampliar os campos de percepção possibilitando o aperfeiçoamento prático frente aos conhecimentos obtidos na universidade.

Ao elaborar o presente estudo encontraram-se algumas limitações. A principal dificuldade foi de tempo com a responsável para a realização da pesquisa, das entrevistas bem como quanto à possibilidade de aplicação das sugestões propostas. Houve também uma certa dificuldade na coleta de dados da empresa, por esta ser de pequeno porte e não dispor de setores definidos, porém não prejudicou o trabalho pois a proprietária foi muito solícita no fornecimento de dados e informações.

Como oportunidade para estudos futuros, pode-se destacar o aprofundamento de aplicabilidade prática das soluções sugeridas.

7. REFERÊNCIAS

- ALVES, E.B. et. al. *Marketing de relacionamento: como construir e manter relacionamentos lucrativos*. 1 ed. Curitiba: InterSaber, 2014.
- ASSAF, A. N.; LIMA, F. G. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. *Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados*. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BIANCHETTI, L.; MEKSENAS, P. *A trama do conhecimento: Teoria, método e escrita em ciência e pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Papirus, 2008.
- BIAGIO, L. A. *Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida*. São Paulo: Manole, 2012.
- BOWERSOX, D.J. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2007.
- CAMPOS, L. F. *Supply Chain: uma visão gerencial*. Curitiba: InterSaber, 2012.
- CERTO, S. C. et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATTO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Manole, 2012.
- _____. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Manole Ltda, 2014.
- _____. *Gestão de materiais: uma abordagem introdutória*. São Paulo: Manole Ltda, 2014.
- DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: Afiliada, 2010.
- DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FENERICH, F. C. *Administração dos sistemas de operações*. Curitiba: InterSaber, 2016.
- GARCIA, J. L. *Marketing de serviços e varejo*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GITMAN, L. J. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, P. S. *Logística e cadeia de suprimentos: o essencial*. São Paulo: Manole, 2013.

GRANT, D. *Gestão de logística*. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. *Administração de materiais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. *Princípios de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010

LÉLIS, E. C. *Administração de materiais*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

MARQUES, C.F; ODA, E. *Atividades técnicas na operação logística*. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

MARQUES, W.L. *Diário de Um Empreendedor*. Paraná, 2009.

MATTAR, F. N. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATOS, S.D; BRAMBILLA, F.R. *Vantagens e desvantagens da centralização de compras no varejo*. São Paulo: Ingepro, 2010.

MORAIS, R.R. *Logística empresarial*. Curitiba: InterSaber, 2015.

NOGUEIRA, A.S. *Logística empresarial: uma visão local com o pensamento globalizado*. São Paulo: Atlas, 2012.

PEROVANO, D. G. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: InterSaber, 2016.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2010.

PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PERSCH, V. P. *Fundamentos de marketing*. Curitiba: InterSaber, 2013.

REICHEL, V. P. *Fundamentos de marketing*. Curitiba: Intersaber, 2013.

ROCA, R.; SZABO, V. *Gestão do relacionamento com o cliente*. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SANTOS, A. S. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SANTOS, I. E. *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.

SERTECK, P. *Empreendedorismo*. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SLACK, N. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Estratégia de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SUZANO, M. A. *Administração da produção e operações com ênfase em logística*. Rio de Janeiro: Interciência, 2013.

SZABO, V. *Gestão de estoques*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

_____. *Fundamentos de atividade comercial*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TEIXEIRA, L. G. *Gestão de compras*. Assis: Fema, 2011.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Questionário aplicado a sócia e administradora da empresa Supermercado A

1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS DA EMPRESA SUPERMERCADO A LTDA

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|------------|
| | Atende na totalidade | Atende, mas de forma parcial | Atende, mas é informal e não está documentado | Não atende |
| A empresa tem processo de compras definido | | | | |
| A empresa possui cronograma de compras | | | | |
| Há um alinhamento entre o setor responsável pelas compras e os demais setores da empresa? | | | | |
| A empresa aplica algum método de avaliação do desempenho de seus fornecedores | | | | |
| As compras são centralizadas por único setor | | | | |

Comentários ou opinião:

2. VERIFICAR SE HÁ PLANEJAMENTO PARA A REALIZAÇÃO DAS COMPRAS

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|----------------|--------------------|
| | Muito Satisfatório | Satisfatório | Insatisfatório | Pouco Satisfatório |
| Como consideras o grau de eficácia na administração do estoque | | | | |
| Na sua concepção, o nível atual do estoque da empresa atende de forma: | | | | |
| Em relação à política de estoques para itens com curto prazo de validade, consideras: | | | | |

Comentários ou opinião:

3. COMO SE DÁ A ESTRATÉGIA DE COMPRAS DA EMPRESA:

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial Acima de 50% | Parcial abaixo de 50% | Não utiliza |
| Compras de rotina constante sem lote/quantidade padrão | | | | |
| Compras de rotina constante com lote/quantidade padrão | | | | |
| Compras de reposição de itens faltantes | | | | |
| Compras em volumes para promoções e alavancagem de vendas | | | | |

Comentários ou opinião:

4. COM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO PRODUTO UTILIZADOS PARA AS COMPRAS DA EMPRESA:

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-----------------------------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial Acima de 50% | Parcial abaixo de 50% | Não utiliza |
| A escolha da marca depende da qualidade do produto. | | | | |
| A escolha da marca depende do preço do produto. | | | | |

Comentários ou opinião:

5. QUAL O CRITÉRIO DE REPOSIÇÃO DOS PRODUTOS NAS GÔNDOLAS COM RELAÇÃO A VALIDADE

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial - na maioria dos produtos | Parcial- apenas em alguns produtos | Não utiliza |
| Existe algum critério de reposição com base na data de validade dos produtos | | | | |
| Utiliza o método UEPS – Último a entrar /primeiro a sair | | | | |
| Utiliza o método PEPS – Primeiro a entrar/ Primeiro a sair | | | | |
| Ocorre muita incidência de produtos vencidos | | | | |
| Ocorre reposição por parte dos fornecedores quando há produtos vencidos | | | | |

Comentários ou opinião:

6. A EMPRESA PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM SEUS CLIENTE EM RELAÇÃO A SEUS PRODUTOS

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------|
| | Na totalidade | Parcial - na maioria dos produtos | Parcial- apenas em alguns produtos | Não utiliza |
| A empresa verifica o valor percebido pelo cliente | | | | |
| A empresa conhece o perfil do cliente | | | | |
| A empresa teme estabelecido um relacionamento com seu cliente | | | | |
| A empresa identifica se o cliente gostaria de produtos diferenciados em termos de qualidade ou preço | | | | |

Comentários ou opinião:

7. RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| | Na totalidade de seus fornecedores | Parcial - na maioria dos fornecedores | Parcial- apenas em alguns dos fornecedores | Não tem nenhum método |
| A empresa realiza avaliação de seus fornecedores atuais | | | | |
| A empresa busca ou pesquisa novos fornecedores para encontrar possibilidades de novos produtos e preços | | | | |
| A empresa identifica a assiduidade nas entregas de seus fornecedores | | | | |
| A empresa aplica restrições e ou penalidades sobre atrasos em entregas de fornecedores | | | | |

Comentários ou opinião:

8. COMPRAS BONIFICAÇÕES E PROMOÇÕES

| AVALIAÇÃO DO MÉTODO | GRAU DE AVALIAÇÃO | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| | Na totalidade de seus fornecedores | Parcial - na maioria dos fornecedores | Parcial- apenas em alguns dos fornecedores | Não tem nenhum método |
| A empresa negocia bonificações com seus fornecedores | | | | |
| A empresa utiliza negociações com fornecedores para lançar promoções de preços | | | | |
| A empresa negocia com seus fornecedores brindes/bonificações para sorteio a seus clientes | | | | |
| A empresa busca apoio de fornecedores em datas festivas, feriados importantes | | | | |

Comentários ou opinião:
