

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROSANGELA DOS SANTOS PADILHA

GESTÃO DE COMPRAS: Um estudo de caso da Rações Pavão

São Luís

2013

ROSANGELA DOS SANTOS PADILHA

GESTÃO DE COMPRAS: Um estudo de caso da Rações Pavão

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Me. Ricardo André Barbosa Carreira.

São Luís

2013

Padilha, Rosangela dos Santos

Gestão de Compras: um estudo de caso da Rações Pavão
/Rosangela dos Santos Padilha.– São Luis, 2013.

62 f. il.

Orientador: Profº Me. Ricardo André Barbosa Carreira

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de
Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2013.

1. Gestão de compras – Rações Pavão - Métodos I. Título.

CDU 658.7

ROSANGELA DOS SANTOS PADILHA

GESTÃO DE COMPRAS: Um estudo de caso da Rações Pavão

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profº. Me. Ricardo André Barbosa Carreira
(Orientador)

Profº Hélio Matos

Profº Msc. Sérgio Cutrim

A Deus, razão do meu existir.

A minha mãe, pelo incentivo e compreensão.

As amigas, Mayane e Fernanda pelo apoio e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

À **Deus**, que é a razão do meu viver e que sem ele não teria chegado até aqui.

Aos meus pais, **Ana Sueli e João Batista**, pelo apoio constante. De modo especial à minha mãe pela paciência, compreensão e força.

Aos meus irmãos, **Rogério dos Santos e Robson Batista**, pelo apoio constante.

À todos os professores da turma 2008.1 do curso de Administração da UFMA pela base dada durante todos os períodos. Em especial ao professor **Ricardo Carreira**, meu orientador, pelo apoio dado para elaboração deste trabalho.

À todos os alunos da turma 2008.1 do curso de Administração da UFMA pelos momentos vividos. Não poderia deixar de destacar: **Railson Garcez, Gilliane Costa, Alex Baldoino, Gabriel Gonsioroski, Felipe Mesquita**.

Às pessoas que me proporcionaram momentos que levarei por toda minha vida, meus amigos e companheiros de vários trabalhos elaborados durante o curso: **Felipe Toledo e Magno Júnior**.

Às minhas amigas, presentes de Deus em minha vida, que sempre me deram muito apoio e força: **Mayane Reis e Fernanda de Cássia**.

À proprietária da Rações Pavão, **Janice Pavão**, pela oportunidade e informações cedidas que colaboraram para realização deste estudo.

Às minhas amigas de longos anos **Dayane Cunha, Thalita Castro e Fabiana Ayres** pelo carinho e apoio incondicional.

À todos aqueles de direta ou indiretamente ajudaram para elaboração deste trabalho.

À todos aqueles que torceram e acreditaram em mim.

*"A vida pode nos derrubar mas
nós escolhemos se queremos
levantar de novo"*

Mestre Miyagi

RESUMO

Com a alta competitividade e o advento da globalização as organizações tem buscado incansavelmente por medidas para reduzir custos e aumentar os lucros e vendas. Nesse contexto está o setor de compras que a cada dia vem ganhando um espaço cada vez mais significativo. O setor de compras, que antes era visto apenas como um setor burocrático responsável por adquirir os diversos produtos, passa a ser encarado como um setor de suma importância, que pode trazer um diferencial competitivo para a organização, que pode reduzir significativamente os custos. Aliado a isso tem-se os clientes cada vez mais exigentes o que faz com que as empresas, sejam grandes ou micro empresas, necessitem de um setor de compras bem estruturado para garantir que os produtos estejam na hora certa, no local desejado, no preço adequado, dentro das especificações exigidas para que se possa atender às necessidades do seu público alvo. O presente estudo constitui-se de uma pesquisa descritiva, em forma de estudo de caso e objetivou analisar a Gestão de Compras na Rações Pavão. Para fundamentação teórica foram buscados diversos conceitos dentre os quais pode-se citar: uma abordagem geral sobre Administração de Materiais, conceitos básicos para o setor de compras relativos à Gestão de Estoque e conceitos relacionados à gestão de compras. A pesquisa foi realizada pela aplicação de um questionário junto ao principal comprador da loja a partir do qual foi identificado que a empresa analisa suas necessidades de materiais antes de efetivar suas compras.

Palavras chaves: Gestão de Compras. Rações Pavão. Métodos

ABSTRACT

The high competitive edge and advent of globalization has done the organization seek measures to cost-cutting and increased profits. Inside this context is the buy sector that has become very important, because, it can help the organization get achieve the measures cited above. Erst, the buy sector was had as bureuocratic, with the responsibility of acquire several materials, but, with the pass of time, it won space and was seen as important tool, that can be a important competitive differential that can help to cost-cutting. This search has been motivaded by the exigent the customers that grow up each day. Being detected the necessity, independently of size of the organization, a buy sector efficient is indispensable to ensure that don't have lack or excess of materials, avoiding damage and unnecessary spending, materials in a exact time, exact place and exact price to attend the customers. This study is based in a descriptive research, as study of case and had as objective analyzed the management of buy of Rações Pavão. This research was fundament by concepts several, that can be mention: General Approach about Materials Management and basic concepts about buy management relative stock management. The research was made By applying a survey to The major buyer from The store so was identified That The Company Study its needs of materials before buying

Key Words: Buy Management, Rações Pavão, methods

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Custo de falta de estoque.....	27
Figura 2	- Possíveis Consequências de um mau Desempenho da Função de Compras	39
Figura 3	- Processo de compra	43
Figura 4	- Consequência da deficiência no acompanhamento de compras	44
Figura 5	- Organograma da Matriz	51
Figura 6	- A empresa.....	52
Figura 7	- Processo de Compra da Rações Pavão.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das previsões	33
Quadro 2 - Objetivos do Compras.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C	Consumos dos períodos anteriores
CA	Custo de Armazenagem
Ca	Custo Unitário de Armazenagem
Caq	Custo de Aquisição
CM	Consumo Médio
Cm	Consumo Médio Diário
Cp	Custo de um pedido
CTP	Custo total de pedidos
D	Demanda no período T
Emx	Estoque Máximo
Es	Estoque de segurança
I	Taxa de armazenamento, expressa geralmente em termos de porcentagem do custo unitário
N	Número de períodos
LEC	Lote econômico de compra
P	Peso considerado a período
Ppp (MMP)	Previsão para o próximo período pelo Método da Média Móvel Ponderada
Ppp (MMPE)	Previsão para próximo período pelo método da média com Ponderação Exponencial
p	Preço Unitário
Pa	Previsão de Consumo do período anterior
Q	Quantidade de material em estoque no tempo considerado
Qa	Quantidade Adquirida
Ra	Consumo Real do Período Anterior
@	Constante de suavização exponencial
T	Tempo considerado de armazenagem
TR	Tempo de Ressuprimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 UMA VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	16
2.1 Objetivos	16
2.2 A importância da administração de materiais	16
2.3. A administração de materiais como vantagem competitiva	18
2.4 As três áreas da administração de materiais	20
3 GESTÃO DE ESTOQUE	22
3.1 Conceito.....	22
3.2 Função.....	22
3.3 Objetivos.....	23
3.4 Políticas de estoque	23
3.5 Custo de estoque	24
3.5.1 Custo de aquisição.....	25
3.5.2 Custo de armazenagem	25
3.5.3 Custo de pedido	26
3.5.4 Custo de falta de estoque	27
3.5.5 Custo total.....	28
3.6 Lote Econômico de compra (LEC)	28
3.7 Níveis de estoque	29
3.7.1 Estoque de segurança	29
3.7.2 Ponto de pedido	30
3.7.3 Estoque máximo	30
4 PREVISÃO DE VENDAS	32
4.1 Métodos Qualitativos.....	33
4.2 Métodos Quantitativos.....	34
4.2.1 Método do último período.....	35
4.2.2 Método da média móvel	35
4.2.3 Método da média ponderável móvel.....	36
4.3.4 Método da média com ponderação exponencial	36
5 GESTÃO DE COMPRAS	38
5.1 Conceito.....	38
5.2 A função compras	38

5.3	Objetivos do compras.....	40
5.4	Atividades do compra.....	41
5.5	O processo de compras	43
5.5.1	Acompanhamento de pedidos	44
5.5.2	Negociações	44
5.5.3	Fornecedores	46
5.5.3.1	Cadastro de fornecedores	46
5.5.3.2	Fornecedores como parceiros.....	47
6	METODOLOGIA	48
7	ESTUDO DE CASO	50
7.1	A Rações Pavão	50
7.2	Análise dos dados da pesquisa.....	52
8	CONCLUSÃO	56
8.1	Recomendações	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICES	60

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam constantemente diferenciais competitivos frente a um ambiente altamente mutante e a clientes cada vez mais existentes. Para isso existem diversos meios, dentre os quais pode-se citar a melhoria dos processos internos. E, dentro desse cenário há uma área da Administração que vem tomando um espaço cada vez mais significativo: a Gestão de compras.

A gestão de compras é uma área da administração que está inserida no estudo da administração de materiais. Uma gestão de compras eficiente pode garantir à empresa diversos benefícios dentre os quais pode-se citar redução dos custos, maximização dos lucros.

Nesse cenário, o setor de compras deixa de ser visto apenas como um setor burocrático, de atividades rotineiras e repetitivas e passa a ser visto como um setor de suma importância para um bom desempenho da empresa.

Uma gestão de compras equivocada, sem planejamento pode causar a elevação dos custos, minimização dos lucros etc. Não é suficiente apenas o ato de comprar, deve-se comprar de modo eficiente. E, para isso são necessários diversas práticas. Com isto, busca-se a resposta para a seguinte pergunta: A microempresa Rações Pavão analisa as suas necessidades de materiais antes de realizar suas compras?

O trabalho tem por objetivo analisar a gestão de compras na microempresa Rações Pavão. Para alcance deste objetivo se buscará avaliar o método da previsão de venda dos produtos; identificar o processo de compras; avaliar o controle da quantidade em estoque.

O trabalho está dividido em oito capítulos. Conforme se segue nos parágrafos abaixo.

O capítulo dois apresenta noções gerais de Administração de Materiais como objetivos, sua importância, a administração de materiais como vantagem competitiva.

O capítulo três apresentará conceitos básicos da gestão de estoque como conceito, função, objetivo, políticas de estoque, custos de estoque, lote econômico de compra e níveis de estoque.

O capítulo quatro falará sobre previsão de vendas apresentando os métodos do último período, média móvel, média móvel ponderada, média com ponderação exponencial.

O capítulo cinco expõe sobre a gestão de compras. Conceito, função, objetivo, atividades do setor de compras, processo de compras, negociações, e fornecedores.

O capítulo seis mostra a metodologia utilizada para desenvolvimento deste trabalho.

O capítulo sete fala sobre o estudo de caso. Apresenta um pouco da história e como está estruturada a empresa estudada bem como a análise dos dados da pesquisa apresentando as sugestões e críticas ao modelo já adotado pela empresa.

O capítulo oito apresenta a conclusão do trabalho. As recomendações que tem o intuito de melhorar o desempenho da organização.

No anexo, consta o questionário utilizado na entrevista realizada.

Este estudo demonstra a importância em se ter um gerenciamento de compras bem estruturado para um adequado funcionamento da empresa.

2 UMA VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

2.1 Objetivos

Todos os tipos de organizações sejam elas privadas ou públicas precisam de materiais para sobreviver.

O gerenciamento destes materiais é de extrema importância para o funcionamento das mesmas. Todas buscam gerir os seus materiais da forma mais adequada, para que não ocorram faltas que prejudiquem as atividades e, nem excessos que façam os custos aumentarem. Este gerenciamento vem sendo realizado há muito tempo nestes organismos, com objetivo de suprir as necessidades de materiais das empresas para que os clientes sejam atendidos de maneira eficiente e eficaz. Segundo Gonçalves (2007, p.2) “Ela tomou um grande impulso a partir do momento em que a logística se estendeu muito além das fronteiras das empresas, tendo como principal objetivo atender às necessidades e expectativas dos clientes”.

Para Pozo (2002, p.34), “O objetivo maior da administração de materiais é prover o material certo, no local de produção certo, no momento certo e em condição utilizável ao custo mínimo para a plena satisfação do cliente e dos acionistas”.

Para alcançar este objetivo é necessário que todos os stakeholders estejam satisfeitos. A empresa deve observar se tem produtos suficientes para o bom atendimento das exigências dos clientes.

As necessidades dos clientes, tanto internos como externos, devem ser analisadas para que a empresa avalie se poderá atendê-las a partir dos estoques existentes ou se terá de iniciar um processo de reposição de material por meio da compra, em se tratando de produtos fornecidos por terceiros, ou de produção, no caso de produtos fabricados internamente pela empresa (MARTINS E LAUGENI, 2005, P. 262).

Então podemos afirmar que esta atividade cuida para que os materiais cheguem ao destino desejado, para que todos os clientes e acionista fiquem satisfeitos. Sendo assim a gestão de materiais é indispensável para que qualquer empresa consiga gerar lucros e conquistar mercado.

2.2A importância da administração de materiais

Todos os materiais que entram precisam ser gerenciados para que não falem ou não tenha excesso.

Este gerenciamento deve ser feito pela gestão de materiais, que é uma área de grande importância para as empresas, pois cuida para que não ocorra parada na produção, perda de vendas entre outras coisas que podem acontecer devido à falta de estoques.

É necessário um adequado planejamento afim de se evitar faltas no estoque ou excessos que representem aumento desnecessários dos custos.

Os materiais precisam ser adequadamente administrados. Suas quantidades devem ser planejadas e controladas para que não haja falta que paralise a produção e nem excesso que eleve os custos desnecessariamente. Nem menos nem mais. A administração de materiais consiste em ter os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa (CHIAVENATO, 2005, P. 124).

Sem dúvida a significância da administração de materiais é enorme para o sucesso das organizações. Ela tem o poder de gerar impacto sobre a imagem da empresa, positivamente ou negativamente, pois quando esta não cumpre seus prazos e não entrega produtos e/ou serviços de qualidade poderá perder a credibilidade perante os consumidores, ou quando ocorre o contrário da situação anterior, será sempre lembrada como uma organização eficaz e eficiente.

Segundo Francischini e Gurgel (2002, p.2) “a administração de materiais tecnicamente é, sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa”.

Para Pozo (2002, p.34), “a importância da correta administração de materiais pode ser mais facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender às necessidades de mercado”.

De acordo com Martins e Laugeni (2005, p 262) “a administração de materiais tem impacto direto na lucratividade de empresa e na qualidade dos produtos, havendo necessidade de uma gestão o mais possível, Just-in-time, com o objetivo de reduzir estoques e manter o cliente satisfeito”.

Podemos observar por meio dos pensamentos dos autores a importância desta atividade. E, as empresas estão percebendo cada dia mais o valor destes departamentos.

Os setores de materiais estão adquirindo mais responsabilidades e atribuições. Neles são planejados desde a aquisição de materiais até a colocação do produto no mercado. Em muitas empresas ainda são visto com significância menor

do que a dos outros setores, porém sabe-se que as empresas necessitam de materiais indispensáveis para seu funcionamento o que demonstra o quanto importante é a gestão de materiais para a busca desse objetivo.

“dentro de uma empresa, as áreas comercial e de produção sempre foram vistas com maior importância que a de materiais, porque elas são conceituadas como o objetivo final. Contudo, quem informa ao empresário o custo de ficar sem estoque e parar uma linha de produção ou perder vendas por falta de produto?” (DIAS, 2006, p.14)

Uma boa gestão deste departamento pode fazer com que estas ganhem mais lucros, parem de perder vendas e atendam com mais agilidade os seus clientes, assim conquistando mais fatias do mercado e seja também mais competitiva.

Uma empresa com boa estruturação na sua área de materiais sem dúvida conquistará muitas vantagens em relação aos seus concorrentes.

2.3 Administração de materiais como vantagem competitiva

As organizações estão cada dia mais se preocupando em ter vantagem competitiva, ter estes diferenciais tem sido uma das grandes preocupações dos gestores.

A vantagem competitiva é um diferencial positivo que uma organização tem em relação às outras. Para Chiavenato (2004, p.570) “ vantagem competitiva representa um ponto forte de uma organização e que lhe permite superar as demais organizações em ambiente dinâmico e competitivo”.

(...) a base da vantagem competitiva fundamenta-se primeiramente, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos dos clientes e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo e, portanto oferecendo maior satisfação ao cliente e proporcionando melhor retorno ao negócio. (Pozo, 2007, P 28).

Cada vez mais o mercado vem exigindo das empresas estratégias competitiva, porém para conquistar este mercado é necessário ser diferente dos concorrentes.

Para Chiavenato (2007, p.117) “a essência da estratégia reside na criação de uma posição única e valiosa, que envolve a escolha de um arranjo interno de

atividades. Tal arranjo permitirá à empresa diferenciar-se de seus concorrentes para oferecer algo que eles não conseguem fazer”.

Para Porter (1996, apud CHIAVENATO, 2007, p.117; 118) a estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica competitiva. Assim, o posicionamento estratégico deve ser feito com base em três fontes distintas que não são mutuamente excludentes.

1- Variedade de produtos e serviços: a ideia central está em oferecer um leque de produtos e serviços e desenvolver atividades que permitam produzi-los da melhor forma possível.

2- Atendimento as necessidades de um determinado grupo de consumidores: é fundamental as atividades da empresa que permitem tal atendimento específico serem diferenciadas.

3- Particularidades de modalidades de acesso: ou seja, diferenças em termo de acessibilidade ao cliente.

A boa estruturação da gestão de materiais permite que se alcance este objetivo de ser competitiva no mercado, pois ela permite que se tenha um mínimo variado de produtos a um custo menor e com mesma qualidade, atendendo assim as necessidades dos clientes, fazendo com que chegue de maneira mais rápida a eles.

Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa. (GONÇALVES, 2007, P.4)

Para Gaither e Frazier (2002, p.427) “(...) a administração de materiais na maioria das empresas é crucial para seu sucesso porque o custo para comprar, armazenar, movimentar e despachar materiais é responsável por mais da metade dos custos de um produto”.

com o crescimento da globalização, cada vez mais o preço de venda, a qualidade do produto e a segurança são parâmetros de pouca faixa de “manobra”, a competitividade estará em colocar o produto certo, ao menor preço, na qualidade, com total segurança no cliente final (DIAS, 2006, P. 14).

Com a suas atividades de abastecimento, compras, recebimento e armazenamento entre outras, a administração de materiais consegue reduzir custos e assim oferecer produtos com a mesma qualidade e com preço menor, satisfazendo os clientes. Portanto a administração de materiais traz vantagem competitiva para as empresas que as praticam de maneira correta e, sem ignorar sua importância para o bom funcionamento da organização.

2.4 As três áreas da administração de materiais

A administração de materiais pode ser estudada sobre o olhar de três áreas igualmente importantes para seu bom andamento: gestão de compras, gestão dos centros de distribuição e gestão de estoque. Segundo Gonçalves (2007, p.9) “Essas três especialidades se complementam entre si, num ciclo contínuo e com retroalimentação”.

Segundo Gonçalves (2007, p. 8) “a Administração de materiais pode ser dividida em três grandes especialidades”. Sejam elas: Gestão de estoque, gestão de compras e Gestão de centros de distribuição.

A gestão de estoques cuida do gerenciamento de materiais e tem por objetivo garantir o suprimento dos materiais necessários para o bom funcionamento da empresa. Envolve atividades como: verificação dos estoques para decidir a necessidade de reposição, indica as quantidades a serem repostas.

A gestão de centros de distribuição cuida do recebimento de materiais, movimentação e estocagem e tem por objetivo assegurar que todos os setores das empresas sejam supridos em suas necessidades de materiais na quantidade certa e no momento adequado. Realiza o controle físico dos materiais, recebe os materiais dos fornecedores, armazena os materiais, fornece os materiais aos diversos setores da empresa.

A gestão de compras, foco deste estudo, cuida das solicitações de compra dos diversos setores da empresa e tem por objetivo assegurar que os produtos necessários para o bom desempenho da empresa estejam à disposição quando necessários. Tem por responsabilidades: realizar as licitações, decidir sobre as aquisições, negociar condições de fornecimento, fechar contratos com os fornecedores.

Estas áreas são fundamentais para o correto funcionamento do Gerenciamento de materiais dentro da empresa. Cada uma tem seu prestígio e, juntas fazem com que a organização consiga reduzir os custos e aumentar os lucros. Neste trabalho a área de gestão de compras será estudada com maior profundidade.

A administração de materiais não é algo novo no contexto empresarial. No entanto, seu reconhecimento e visibilidade vem com a extensão da logística empresarial que passa a ter uma fronteira muito além dos limites da organização.

Dentre os benefícios de uma gestão de materiais bem estruturada Gonçalves (2007, p. 4) destaca redução dos custos, redução dos investimentos em estoque, melhorias nas condições de compras e satisfação dos clientes.

3 GESTÃO DE ESTOQUE

3.1 Conceito

Hoje as empresas trabalham a todo tempo tentando reduzir custos, maximizar seus lucros e, uma das alternativas é minimizar seus estoques. O ideal seria se as empresas conseguissem trabalhar com estoque zero porém, há fatores, como logística dos fornecedores, que impedem as organizações de trabalharem desta forma. Devendo-se assim, possuir um estoque necessário para garantir um bom atendimento das vendas.

“[...] o ideal de desempenho de uma empresa é manter estoque zero. O problema, é que o custo par manter estoque zero pode ser maior que o custo de manutenção de estoque e, embora persiga o ideal de desempenho, uma empresa deve procurar manter os seu estoques no nível mais baixo possível”(FRANCISCHINI E GURGEL, 2002, P. 83).

Pozo (2007, p. 22) fala da manutenção de estoque e a conceitua como sendo “uma atividade para atingir-se um grau razoável de disponibilidade do produto em face da demanda, e é necessário manter estoques que agem como amortecedores entre oferta e demanda”. Este autor enfatiza ainda uma preocupação da administração de estoque que para ele é manter os níveis de estoque o mais baixo possível, sem deixar de proporcionar a disponibilidade desejada dos clientes.

3.2 Função

Segundo Dias (2009, p. 19) “a função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no feedback de vendas e o ajuste do planejamento da produção. Simultaneamente, deve minimizar o capital investido em estoque [...]”.

Pozo (2007, p. 38) afirma que “a função principal da administração de estoque é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, e com grande efeito dentro dos estoques”.

Ou seja, a função da administração de estoque é gerir da melhor forma os estoques com a finalidade de não existir grandes investimentos imobilizados em materiais estocados, nem faltas significativas ocorridas pela falta de produtos.

3.3 Objetivos

Segundo Gonçalves (2007, p. 3) o objetivo principal da área de gestão de estoques é “dar garantia do suprimento dos materiais necessários ao bom funcionamento da empresa, evitando faltas, paralisações eventuais na produção e satisfazendo às necessidades dos clientes e usuários”.

Para Dias (2009, p. 19) o objetivo de estoque “é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques”.

De modo geral, pode-se dizer que o objetivo da gestão de estoques está diretamente relacionado com a garantia de se manter os níveis de estoque compatíveis com a demanda. Isso deve ocorrer de tal forma que não haja excessos de recursos investidos em estoque, tampouco exista falta de mercadoria para a área de vendas.

3.4 Políticas de estoque

Manter os estoques de acordo com a demanda, sem faltas nem excessos, não é uma tarefa fácil frente a um ambiente altamente mutante. Nesse cenário, é necessário que os gerentes reajam de forma adequada às variações do mercado. Para isso deve haver uma correta implantação da política de estoque.

Segundo Francischini e Gurgel (2002, p. 87) “defini-se por política as diretrizes [...] expressas pela administração, que se desdobram em padrões, guias e regras a serem utilizadas pelas pessoas que possuem autoridade na tomada de decisão numa empresa”.

Políticas de estoques são regras pré-estabelecidos pela administração que servirão como diretrizes para o alcance dos objetivos da empresa. Elas servirão como parâmetro para que os gestores ajam de maneira compatível às mudanças no mercado.

A administração deverá determinar ao departamento de materiais o programa de objetivos a serem atingidos, isto é, estabelecer certos padrões que sirvam de guia aos programadores e controladores [...]Essas políticas são diretrizes que de modo geral são:

- a) Metas quanto a tempo de entrega dos produtos aos clientes;
- b) Definição do número de depósitos e/ou de almoxarifados e da lista de materiais a serem estocados;

- c) Até que nível deverão flutuar os estoques para atenderem a uma alta ou baixa das vendas ou a uma alteração no consumo;
- d) Até que ponto será permitida a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto;
- e) Definição da rotatividade dos estoques. (DIAS, 2009, p. 21)

As políticas de estoque irão definir qual o nível de estoque para cada um dos produtos utilizados pela empresa levando em consideração os conflitos existentes entre os diversos setores da empresa com a finalidade de não prejudicar nenhum destes. É importante ressaltar que, apesar de existirem esses conflitos de interesses a empresa busca um objetivo comum. Assim, deve-se buscar um consenso entre os variados setores. Adequando cada um para que o interesse comum seja alcançado.

3.5 Custo de estoque

Conforme já vimos anteriormente, estocar, nem que seja um volume mínimo, é algo inevitável. Paralelamente a isto, temos o interesse das empresas em diminuir seus custos e, a armazenagem dos produtos geram custos diversos à empresa. Como por exemplo: aluguel, equipamentos necessários para armazenagem e movimentação, deterioração dentre outros.

Segundo Dias (2009, p. 43) “existem duas variáveis que elevam estes custos, sejam elas: a quantidade em estoque e o tempo que um item permanece em estoque”.

Com o tempo o que observa-se é uma mudança na visão a respeito do setor de estoque. O que antes era tido apenas como um setor sem muita importância que era responsável apenas pela guarda e movimentação dos produtos, passa a ser visto como um setor que pode reduzir custos para a empresa. O que se tinha antes era um almoxarife com duas grandes responsabilidades: guardar e movimentar os produtos, isso para volumes relativamente pequenos, hoje trabalha-se com um volume bem mais significativo, o que trouxe problemas à organização como, custos elevadíssimos, capital parado devido a estoques altíssimos.

Hoje fala-se muito em gerenciamento de estoque que busca dentre outras coisas a relação desses custos. Para Dias (2009, p. 44) “a elevação do processo competitivo veio confirmar a importância da estocagem”.

3.5.1 Custo de aquisição

É o custo decorrido da compra de determinado material. É o valor que deverá ser pago ao fornecedor referente a tal aquisição.

Francischini e Gurgel (2002, p. 162) define este custo como sendo “o valor pago pela empresa compradora pelo material adquirido. Esse custo está relacionado com o poder de negociação da área de compras, em que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida”. Este custo pode ser encontrado relacionando-se o preço unitário do produto adquirido pela quantidade comprada. Dessa forma teremos que:

$$Caq = p \times Qa$$

Onde: Caq = Custo de aquisição
 p = Preço unitário
 Qa = Quantidade Adquirida

3.5.2 Custo de armazenagem

São os custos incorridos sobre a armazenagem dos materiais devido a fatores como: tempo no estoque e quantidade em estoque. Calcula-se que quanto maior a quantidade e o tempo de armazenamento maiores serão os valores referentes a este custo.

Segundo Trigueiro (2005, p. 60) “são os custos devidos ao fato de a firma possuir estoques de mercadorias”.

Dias (2009, p. 44) considera que o custo de armazenagem de determinado material possa ser encontrado utilizando a formula abaixo:

$$CA = \frac{Q}{2} \times T \times p \times I$$

Onde: CA = Custo de Armazenagem
 Q = Quantidade de material em estoque no tempo considerado
 p = Preço unitário do material
 I = Taxa de armazenagem, expressa geralmente em termos de porcentagem do custo unitário
 T = Tempo considerado de armazenagem

Segundo Pozo (2007, p. 75) “o cálculo de Custo de Armazenagem é uma ferramenta importante para avaliar a gestão integrada de uma organização e o quanto ela está perdendo com seu capital parado em estoque”.

Baseado nisso, pode-se observar que nos dias atuais, a preocupação da estocagem está não apenas no aproveitamento da área para armazenamento, mas também, com o tempo gasto de movimentação com a obsolescência do produto.

3.5.3 Custo de pedido

Custo de pedido é o custo pago pela empresa para se ter o produto disponível. Tendo em vista que, para que uma solicitação de compra seja atendida estão implícitos n custos tais como: custos decorrentes das despesas administrativas; custos decorrentes de despesas com salário; em alguns casos, custo com frete.

Francischini e Gurgel (2002, p. 167) define este custo como “o valor gasto pela empresa para que determinado lote de compra possa ser solicitado ao fornecedor e entregue na empresa compradora”.

Cada vez que uma requisição ou um pedido é emitido, incorrem custos fixos e variáveis referentes a esse processo. Os custos fixos são os associados aos salários do pessoal envolvido na emissão dos pedidos e não são afetados pela política existente de estoque. Os custos variáveis consistem nas fichas de pedidos e nos processos de enviar os pedidos aos fornecedores, bem como todos os recursos necessários para tal procedimento. Portanto, o custo de pedido está diretamente determinado com base ao volume das requisições ou pedidos que ocorrem no período. (POZO, 2007, p. 42)

Segundo Dias (2009, p. 47) este custo pode ser encontrado multiplicando-se o custo de cada pedido pelo número de vezes que ele foi processado durante o ano.

Considerando-se C_p =custo de um pedido de compra, N =Número de pedidos efetuados durante um ano e CTP =Custo total de pedidos, teremos que:

$$CTP = C_p \times N$$

O total das despesas que compõem o CTP é:

- a) Mão de obra – para emissão e processamento
- b) Material – utilizado na confecção do pedido (formulários, envelopes, impressora)

c) Custos indiretos – despesas ligadas indiretamente com o pedido (telefone, energia, departamento de compra etc). (DIAS, 2009, p. 47)

3.5.4 Custo de falta de estoque

Para este tipo de custo não há um cálculo matemático específico, visto que não se pode precisar os danos que podem ser causados devido a falta de estoque. Esta, que pode ocorrer por diversos fatores como por exemplo: pelo atraso no envio do pedido ou atraso do fornecedor. Porém, existem algumas maneiras com as quais pode-se determinar os custos pela falta de estoque.

[...] Podemos determinar os custos de falta de estoque ou custos de ruptura das seguintes maneiras:

- Por meio de lucros cessantes, devido à incapacidade de fornecimento. Perdas de lucros, com cancelamentos de pedidos;
- Por meio de custos adicionais, causados por fornecimentos em substituição com material de terceiros;
- Por meio de custos causados pelo não cumprimento dos prazos contratuais como multas, prejuízos, bloqueio de reajustes;
- Por meio de quebra de imagem da empresa, e em consequência beneficiando o concorrente. (DIAS, 2009, p. 49)

Francischini e Gugel (2002, p. 170) destacam algumas maneiras de calcular esse valor. Sejam eles, o custo de: mão de obra, equipamentos, material, multas e prejuízos. Para melhor entendimento veja o Figura 1.

Figura 1 - Custo de falta de estoque

CUSTO DE FALTA DE ESTOQUE		
Custo	Descrição	Fator
Mão-de-obra	Salários, encargos e benefícios adicionais referentes ao tempo em que a linha de produção ficou parada	MO
Equipamentos	Custo do equipamento referente ao tempo em que a produção ficou parada por falta do item ou pela reprogramação da produção	E
Material	Custo adicional do material comprado em outros fornecedores	MP
Multas	Multas contratuais pagas pelo atraso de fornecimento do produto final da empresa compradora causado pela falta do material	MU
Prejuízos	Lucro referente às vendas não realizadas por cancelamento de pedidos ou vendas futuras não realizadas causadas pela falta do material, e consequente impossibilidade de fornecimento dentro dos prazos acordados	PR

Fonte: Francischini e Gugel (2002, p. 170)

Pozo (2007, p. 43) enfatiza que a busca pela redução de estoque nas empresas “poderá fazer com que ela não cumpra o prazo de entrega de seu produto

[...] a imagem da empresa estará desgastando-se e isso tem um custo elevado e difícil de medir”.

3.5.5 Custo total

Compreende todo o gasto tido devido a custos de armazenagem e custo de pedido. Ou seja, equivale ao somatório dos custos relacionados aos mais variados itens comprados.

Segundo Dias (2009, p. 50) esse custo pode ser encontrado através da seguinte formula:

$$CUSTO\ TOTAL = CA + CTP$$

Onde: CA = Custo de Armazenagem

CTP = Custo Total do pedido

A base para o dimensionamento e controle de estoque gira em torno desta equação. Busca-se minimizar ao máximo o custo total dado por ela.

3.6 Lote econômico de compra (LEC)

O lote econômico de compra irá estabelecer a quantidade que deverá ser comprada de forma a se ter o menor custo total de estoque.

Lote econômico de Compra (LEC) de um certo item de estoque é a quantidade desse item a ser comprada de cada vez, de forma a resultar em um custo mínimo de aquisição ou reposição e armazenagem ou manutenção do estoque a ser formatado (TRIGUEIRO, 2005, P. 60)

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 180) LEC é “a quantidade comprada em cada pedido que proporciona à empresa o menor custo total de estoque”. E pode ser calculada pela seguinte formula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2CpD}{Ca}}$$

Onde: LEC = Lote econômico de compra

Cp= Custo de um pedido

D = Demanda no período T

Ca = Custo Unitário de Armazenamento

. O LEC irá relacionar dois custos opostos dentro das organizações. Sejam eles: os custos de armazenagem, que aumentam à medida que se tende a armazenar uma quantidade maior de produtos; e os custos total de pedidos, que diminuem à medida que o volume aumenta.

3.7 Níveis de estoque

3.7.1 Estoque de segurança

Para que se tenha uma certa estabilidade com relação aos estoques, precisa-se assegurar um estoque mínimo afim de evitar que, por exemplo, aumento no consumo ou atrasos no pedido venham causar faltas no estoque com grandes frequências. O estoque de segurança estabelece essa quantidade mínima que se deve manter em estoque.

Para Trigueiro (2005, p. 110) estoque de segurança “é aquele cuja manutenção objetiva evitar que, por um aumento imprevisto do consumo ou atraso na entrega do material, a empresa sofra as consequências de sua falta”. Pode ser determinado pela formula a seguir:

$$Es = (Cm \times \Delta TR) + (\Delta Cm \times TR) + (\Delta Cm \times \Delta TR)$$

Onde: Cm = Consumo Médio Diário

TR – Tempo de ressuprimento

Segundo Dias (2009, p. 60) estoque mínimo “é uma quantidade morta, só sendo consumida em caso de necessidade”. Baseado nisso pode-se perceber o quão importante é ressaltar que o administrador deve redobrar a atenção ao analisar estes dados, visto que ele corresponderá à imobilização de capital. Deve-se considerar que, assim como a empresa busca minimizar as faltas de estoque ela também busca a minimização de capital investido em estoque. Dessa forma, procura-se pelo real estoque mínimo que possa assegurar melhores resultados à organização.

De acordo com Pozo (2007, p. 66) estoque de segurança “é uma quantidade mínima de peças que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema [...]”.

3.7.2 Ponto de Pedido

É o momento “ideal” para se realizar a compra para que não haja falta. Nesse ponto, se terá em estoque uma quantidade suficiente para se suprir a necessidade até a chegada do novo pedido. Teoricamente, nessa chegada se terá em estoque o chamado estoque de segurança.

Para Franciscini e Gurgel (2002, p. 159) ponto de pedido é “a quantidade em estoque que, quando atingida, deve acionar um novo processo de compra ou fabricação”.

Trigueiro (2006, p. 113) define ponto de pedido como sendo o “nível de estoque que dá origem à solicitação de compras”. Pode ser calculada a partir da formula abaixo:

$$\text{Ponto de Pedido} = (Cm \times TR) + Es$$

Onde: Cm- consumo médio diário

TR – Tempo de ressuprimento

Es – Estoque de segurança

3.7.3 Estoque máximo

Toda empresa deve conhecer sua capacidade máxima de estoque com a finalidade de evitar custos desnecessários. Como por exemplo: custos causados pela imobilização de grande capital investido em estoque, compras ultrapassando a capacidade máxima de armazenamento, perdas com avarias.

O critério de estoque máximo é adotado para se evitar o excesso de estoques que poderia trazer certas dificuldades tanto de ordem física, como financeira para a empresa, servindo-se assim como alerta contra reduções de consumo e antecipação de entregas (TRIGUEIRO, 2006, P. 117)

O estoque máximo pode ser obtido utilizando-se a formula abaixo

$$Emx = LEC + Es$$

Onde: Emx = Estoque máximo

LEC = Lote econômico de econômico de compras

Es=Estoque de segurança

[...] O nível máximo de estoque é normalmente determinado de forma que seu volume ultrapasse a somatória de quantidade do estoque de segurança com o lote em um valor que seja suficiente para suportar variações normais de estoque em face de dinâmica de mercado, deixando margem que assegure, a cada novo lote, que o nível máximo de estoque não cresça e onere os custos de manutenção de estoque (POZO, 2007, P. 65).

Ou seja, estoque máximo é a quantidade máxima estabelecida a fim de se evitar custos desnecessários à empresa.

Segundo Dias (p. 236) “um dos parâmetros importantes para um bom funcionamento de compras e, conseqüentemente para o alcance de todos os objetivos, é a previsão das necessidades de suprimentos”. Quão grande é sua importância que este assunto será abordado no próximo capítulo.

4 PREVISÃO DE VENDAS

As organizações deparam-se a todo momento com as mais variadas situações e, com o advento da globalização os mercados tornaram-se cada vez mais competitivos. Dessa forma, o planejamento elaborado pelos gestores possui papel fundamental para a continuidade da empresa. E, dentro deste planejamento tem-se a previsão que é indispensável em sua colaboração.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 226) “a previsão de vendas é importante para [...] realizar a reposição dos materiais no momento e na quantidade certa[...]”. Ou seja, a previsão de vendas auxiliará o setor de compras no que se refere às quantidades e momentos que deverão ser adquiridos os materiais.

Há diversos métodos que podem ser utilizados para previsão de vendas.

Entretanto, independente do método utilizado para a elaboração das previsões alguns aspectos básicos deverão ser observados:

- O primeiro deles envolve a habilidade de interpretar cada fator que exerce influência na demanda. Eventualmente, um fator esporádico pode ter proporcionado uma elevação considerável do consumo em um curto período, não se refletindo nos consumos futuros.
- O segundo é fazer uma boa avaliação dos dados históricos e da coerência desses dados.
- O terceiro, de caráter decisório, refere-se à escolha do conjunto de dados que vai ser incorporado ao modelo de previsão. Assim, uma aceleração ou desaceleração do consumo de um produto (alto e baixo) em um curto espaço de tempo pode ter sido provocada por um fenômeno tipo “bolha”, não se refletindo nas futuras demandas. Se esse fato não for observado [...] o modelo apresentará flutuações indesejadas que não refletirão o comportamento da demanda futura.(GONÇALVES, 2007, P. 19)

Segundo Gonçalves (2007, p. 9) Um bom sistema de previsão de demanda vai permitir uma melhor adequação dos estoques e, em consequência, resultar em níveis de estoques de segurança e sem comprometer o nível de serviço projetado.

Modelos de previsão de vendas podem ajudar a empresa estabelecer seus níveis ideais de compras e de estoque. Evitando compras inadequadas, custos com estoque altíssimos, perdas com produtos.

Estes modelos podem ser baseados em um estudo histórico dos diversos produtos vendidos pela empresa. Ou, pelo menos dos produtos com giro mais alto.

Mas, ao elaborar as previsões deve-se levar em consideração suas características. Gonçalves (2007, p. 15) destaca algumas, sejam elas: Nenhuma previsão é perfeita; quanto maior o horizonte de planejamento, mais imprecisas são

as estimativas e fazer previsões para família de produtos leva a maior chance de acerto do que fazer previsões individuais de cada produto. O Quadro 1 explica melhor cada uma dessas características.

Segundo Gonçalves (2007, p. 14) previsão é “uma projeção do passado para o futuro”. Ou seja, baseando-se em dados do passado se projetará algo para o futuro.

Os métodos podem ser classificados em métodos quantitativos e métodos qualitativos.

Segundo Gonçalves (2007, p. 17) “de uma maneira geral, a literatura tem classificado os modelos de previsão segundo dois grandes grupos: Métodos quantitativos e métodos qualitativos”.

Quadro 1 - Características das previsões

CARACTERÍSTICAS DAS PREVISÕES	
Nenhuma previsão é perfeita	Assim, não deve-se procurar nem esperar das previsões valores exatos, certos. Deve-se levar em consideração que vários fatores externos e internos podem impactar aquilo que se tinha previsto;
Quanto maior o horizonte de planejamento, mais imprecisas são as estimativas	Considera que é maior a confiabilidade de uma previsão para próxima semana do que para daqui a um ano. Parte do pressuposto de que quanto mais distante é o prazo que se está tentando prever, maior serão as chances de erro
Fazer previsões para família de produtos leva a maior chance de acerto do que fazer previsões individuais de cada produto	Leva em consideração que é muito mais simples se prever qual o total que se venderá de um produto no geral do que prever por tamanho de embalagem por exemplo.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2007, p. 15)

4.1 Métodos Qualitativos

Os métodos qualitativos para previsão de vendas baseiam-se em opiniões geradas pela experiência de pessoas como gerentes, vendedores, compradores.

Segundo Francischini e Gurgel (2002, p. 103) os métodos qualitativos são “baseados em opiniões e estimativas de gerentes, vendedores e consultores especializados (feeling)”.

Gaither e Frazier (2002, p. 55) afirma que os métodos qualitativos “normalmente se baseiam em julgamentos a respeito dos fatores causais que fundamentam as vendas de produtos [...] e em opiniões sobre a probabilidade realtiva de esses fatores causais estarem presentes no futuro [...]”

As informações qualitativas são referentes às fontes de obtenção de dados para serem obtidos valores confiáveis que podem afetar a demanda. É a busca de informes mediante pessoas com grande conhecimento do assunto e especialistas tais como:

- Opiniões de gerentes;
- Opiniões de vendedores;
- Opinião de compradores;
- Pesquisa de mercado. (GONÇALVES, 2007, P. 51)

Ao se tomar por base estes métodos deve-se estar atento aos interesses diversos. Pois, por exemplo, vendedores podem exagerar em suas opiniões afim de garantir um estoque maior dos itens para que sempre que ele precise o item já esteja disponível.

4.2 Métodos Quantitativos

São métodos que fazem as previsões baseadas em dados históricos utilizando-se de cálculos matemáticos para determinar as previsões para os próximos períodos.

Para (2002, p. 57) “os modelos quantitativos de previsão são os modelos matemáticos baseados em dados históricos”.

As informações quantitativas são referentes a volumes e decorrentes de condições que podem afetar a demanda tais como:

- Influencia da propaganda;
- Evolução das vendas no tempo;
- Variações decorrentes de modismos;
- Variações decorrentes da situação econômica;
- Crescimento populacional (GONÇALVES, 2007, P. 51).

Veja a seguir alguns métodos quantitativos utilizados para a previsão das vendas:

4.2.1 Método do último período

Considera que para o período futuro será necessário as mesmas quantidades do período passado, pois se venderá as mesmas quantidades. É um método muito simples, mas que deve se ter muita atenção visto que o mercado está em constante mudança e este método considera que o mercado reagirá da mesma forma, que não haverá nenhuma mudança.

Dias (2009, p. 33) diz que “este modelo mais simples e sem base matemática consiste em utilizar para o período seguinte o valor ocorrido no período anterior”.

Para Pozo (2007, p. 54) “É o método mais simples de todos e sem fundamento matemático e consiste em simplesmente utilizar como previsão para o próximo período o valor real do período anterior”.

4.2.2 Método da média móvel

Este método também conhecido como método da média aritmética, é bastante simples. Consiste em se calcular a média aritmética dos consumos de períodos anteriores e considera-la para o próximo período.

Pozo (2007, p. 54) afirma que “nesse método, a previsão é obtida por meio do cálculo da média aritmética do consumo dos períodos anteriores”.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 228) “No método da média móvel [...] a previsão no período futuro t é calculada como sendo a média de n períodos anteriores”.

Assim, para se calcular a projeção de consumo para o mês seguinte, extrai-se a média de n consumos anteriores conforme se segue abaixo:

$$CM = \frac{C1 + C2 + C3 + \dots + Cn}{n}$$

Onde CM = Consumo Médio

C1, C2, C3, Cn são os consumos dos períodos anteriores

n= Número de períodos

Vale ressaltar que, não é o autor quem determina o valor n, mas sim a pessoa que está elaborando a previsão. Dessa forma, pode-se considerar para fins deste cálculo um trimestre, um semestre ou até mesmo um ano isso irá depender da decisão do gestor.

4.2.3 Método da média ponderável móvel

Este método se difere do anterior por considerar que os n períodos anteriores possuem pesos diferenciados. Gonçalves (2007, p. 26) considera que os dados históricos possam ser “tratados de acordo com um grau de importância de tal ordem que cada um dos períodos incluídos no cálculo da média passa a ter um peso que corresponde a sua importância na tomada da média”.

Nesse método, a previsão do próximo período é obtida por meio da ponderação dada a cada período [...]. A soma das ponderações devem ser sempre 100%. Os valores das ponderações como regra geral devem ter um peso de 40 a 60% para o período mais recente e para o último período, 5%. (POZO, 2007, P. 56).

Dessa forma, a previsão para o próximo período pode ser calculada pela fórmula abaixo:

$$P_{pp} (MMP) = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + \dots + (cn \times Pn)$$

Onde: $P_{pp} (MMP)$ = Previsão para o próximo período pelo Método da Média Móvel Ponderada

$C1, C2, C3, Cn$ = Consumo dos períodos anteriores

$P1, P2, P3, Pn$ = Peso dado a cada período

4.2.4 Método da média com ponderação exponencial

Este método busca eliminar as diferenças que podem acontecer devido a variações nos períodos anteriores. A previsão tende a ir se ajustando de acordo com o volume real, a projeção para o período deste consumo e uma constante chamada de constante de suavização exponencial.

[...] esse método procura prever o consumo apenas com a sua tendência geral, eliminando a reação exagerada a valores aleatórios. Ele atribui parte da diferença entre o consumo atual e o previsto a uma mudança de tendência e o restante a causas aleatórias (DIAS, 2009, p.36).

Pozo (2007, p. 58) afirma que “esse modelo procura eliminar as variações exageradas que ocorreram em períodos anteriores. [...] necessita de poucos dados acumulados e é autoadaptável”. Para seu cálculo são necessários: o consumo real do último período, a previsão deste período e uma ponderação dada a este período. Veja abaixo a formula que poderá ser utilizada para o calculo de uma previsão para o próximo período tomando por base este método:

$$P_{pp}(MMPE) = [(Ra \times @) + (1 - @) \times Pa]$$

Onde: Ppp (MMPE) = Previsão para próximo período pelo método da média com Ponderação Exponencial

Ra = Consumo real do período anterior

Pa=Previsão de Consumo do período anterior

@=Constante de suavização exponencial (que pode variar entre 0 e 1)

5 GESTÃO DE COMPRAS

5.1 Conceito

A gestão de compras engloba não apenas o ato de comprar, mas também as funções de planejar, controlar e coordenar pois ela é a responsável pela garantia da disponibilidade dos produtos na hora, qualidade e quantidade desejada, bem como com os preços corretos. Buscando assim, garantir boas compras e conseqüentemente, o bom desempenho das atividades diversas realizadas na empresa de modo a não afetar a operacionalidade da mesma.

Gonçalves (2007, p. 241) conceitua compra como “um termo utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional para promover a procura dos materiais e dos serviços e, então, supri-los para serem utilizados pela empresa”.

Pozo (2007, p. 150) diz apenas que compras “é uma função administrativa” e justifica isso dizendo que nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltados para os aspectos econômicos e estruturais da organização.

Segundo Gonçalves (2007, p. 3) “a área de gestão de compras tem por objetivo principal assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários, tanto para a produção quanto para as demais atividades da empresa”.

Vale ressaltar que a gestão de compras deve garantir a disponibilidade dos produtos necessários não apenas para a venda, mas também a todos os setores da empresa como por exemplo, papel ao setor administrativo.

5.2A função compra

Toda empresa necessita que os materiais necessários para sua operacionalidade estejam disponíveis no tempo correto na quantidade certa, na qualidade desejada com os menores custos possíveis.

Nesse cenário encontra-se a função compras que é essencial para esse processo.

A função compra [...] tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-los quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento (DIAS, 2009, p. 235).

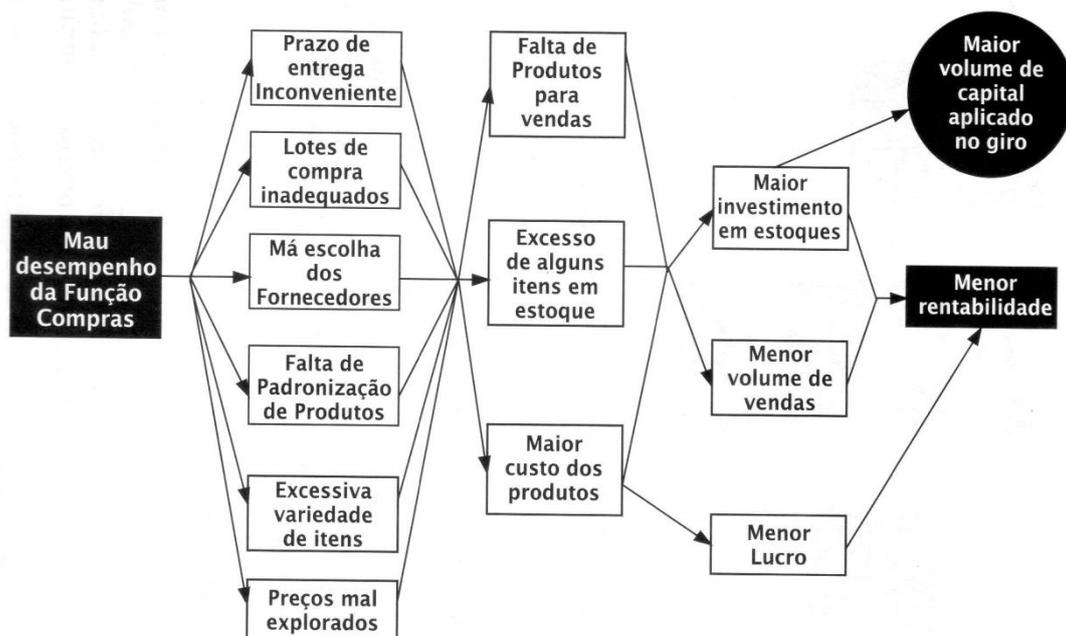
É importante ressaltar que uma empresa é um sistema formado por subsistemas. Cada subsistema tem suas atividades específicas, cada um com sua importância. Um por se só não trabalha sozinho o que faz necessário a coordenação entre os setores da empresa para que estejam sempre em sintonia.

Dessa forma, para que a função compras consiga alcançar sua finalidade é necessário a coordenação entre os diversos setores da empresa: do estoque, no que tange ao controle de giro, armazenamento; do financeiro, que é responsável pelos pagamentos das diversas faturas; do setor de vendas, informando qualquer eventualidade.

A função compras vai além deste conceito que engloba apenas o ato propriamente dito.

A função compras [...] requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto na qualidade quanto das quantidades desejadas. (GONÇALVES, 2007, P.241)

Figura 2 - Possíveis Consequências de um mau Desempenho da Função de Compras



Fonte: Trigueiro (2005, p. 57)

A eficiência da função compras afeta diretamente a continuidade de uma empresa visto que, é necessário se ter os produtos no momento exato em que se necessita e caso isto não ocorra isso representará um custo à empresa. É

necessário que se tenha o produto certo, na quantidade certa, na hora certa e na qualidade desejada.

Para que se faça uma boa compra é necessário levar em consideração diversos fatores sejam eles: o planejamento das compras (que compreende: a análise de estoques, estabelecimento das quantidades necessárias, coleta de preços), a negociação com os fornecedores (que inclui prazos de pagamentos, de entregas, atendimento a exigências básicas estabelecidas pela empresa, frequência com que deverá ser efetuados os pedidos, pedido mínimo).

5.3 Objetivos do compras

Para Pozo (2007, p. 150) “a ação ideal do setor de compras é garantir que os produtos estejam na hora certa, no lugar certo, na qualidade certa, na quantidade exata, no preço correto”.

Diversas literaturas abordam este assunto e consideram objetivos às vezes similar e, outras vezes, diferentes. Dessa forma, o Quadro 2 busca resumir os principais objetivos do compras traçados por três autores diferentes.

Baseado no Quadro 2 podemos dizer que o objetivo básico do compras é garantir que os materiais necessários para operacionalidade da empresa estarão disponíveis (aos mais baixos custos) quando solicitados sem que haja excessos de material ou conflitos causados por um inadequado gerenciamento das compras.

O objetivo básico é garantir à empresa a plena satisfação de suas exigências de materiais e produtos, bem como máquinas, equipamentos e insumos necessários a sua operacionalidade, devendo todos serem negociados e adquiridos aos mais baixos custos, satisfazendo aos padrões de qualidade e serviços da empresa sem colocar os fornecedores em situações de incertezas e perdedores, mas sim de parceiros. (POZO, 2007, p. 151).

O Compras deve buscar ao máximo o equilíbrio entre os interesses dos envolvidos no processo. Isso engloba desde os setores diretamente interligados ao compras (como o estoque, financeiro) até o interesse dos seus fornecedores e clientes (não colocando seus fornecedores em situações de incertezas, bem como satisfazendo aos cliente).

Quadro 2 - Objetivos do Compras

OBJETIVOS DO COMPRAS		
Pozo (2007, p. 150)	Trigueiro (2005, p. 38)	Gonçalves (2007, p. 243)
permitir continuidade de suprimentos para o perfeito fluxo de produção	Eliminar erros nas compras de material, suprimentos, máquinas e mercadorias;	Comprar de forma eficiente, maximizando o ganho para a empresa, dentro dos padrões éticos;
coordenar os fluxos com o mínimo de investimentos em estoque e adequado comprimento dos programas;	Eliminar perdas de material;	Garantir o suprimento dos materiais, nas quantidades e nos prazos exigidos pelos usuários;
comprar materiais e produtos aos mais baixos custos, dentro das especificações predeterminadas em qualidade, prazos e preços;	Evitar interrupções no processo de produção;	Criar e desenvolver [...] um cadastro de fontes de suprimentos que dê garantias quanto ao fluxo de materiais a serem abastecidos nas empresas;
evitar desperdícios e obsolescência de materiais por meio de avaliação e percepção do mercado;	Manter um estoque pequeno e bem controlado;	Criar rotinas e procedimentos dentro dos processos de aquisição que sejam ágeis e permitam um efetivo controle de todo o processo.
permitir à empresa uma posição competitiva, mediante negociações justas e credibilidade;	Adquirir estoque a baixo preço;	
manter parceria com os fornecedores para crescer junto com a empresa.	Comprar a mercadoria certa para o tipo de cliente;	
	Comprar a mercadoria que oferece melhor margem e/ou maior rotatividade, propiciando uma boa rentabilidade no ato de vender.	

Fonte: Adaptado pelo autor

5.4 Atividades do compra

O Setor de compras envolve muitos procedimentos básicos. Estes por sua vez, variam de empresa para empresa de modo que os pontos deverão ser adaptados de acordo com a organização. Pozo (2007, p. 151) divide as atividades em 5 AÇÕES sejam elas: informação básica; pesquisa de suprimentos, administração de materiais, sistema de aquisição e, ações diversas.

As informações básicas estão mais relacionadas à função controle. E compreendem atividades como o: controle e registro de fornecedores, de compras, de preço, de especificações, de estoque, de consumo, de catálogos e de econômicos. O que irá proporcionar à empresa dados devidamente registrados com

a finalidade de ajudar, por exemplo, em decisões futuras, fornecedores adequados a cada tipo de produto.

A Pesquisa de suprimentos está mais relacionada à função planejamento e engloba: estudo de mercado, especificações de materiais, análise de custos, análise financeira, desenvolvimento de novos fornecedores e novos materiais, qualificação de fornecedores.

A Administração de Materiais envolve: garantir atendimento de requisições; manutenção de estoques; evitar excessos de estoques, melhorar giro de estoques; garantir transferência de materiais; padronizar embalagens; elaborar relatórios.

O Sistema de aquisição abarca: negociar contratos; efetivar as compras; analisar cotações, requisições, condições de contratos; verificar recebimento dos materiais; conferir fatura de compra; contatar vendedores; negociar redução de preços; relacionamento interdepartamental.

Além das atividades citadas o setor de compras pode envolver também outras ações sejam elas: dispor dos materiais obsoletos; projeções de custos; comparações de materiais; manter relações comerciais de confiabilidade.

Gonçalves (2007, p. 10) destaca que “nas atividades relacionadas com a gestão de compras, poderemos citar, entre outras, alguns nichos de redução de redução de custos”. Sejam eles: cadastro de fornecedores, negociação e contratos globais de longa duração.

O cadastro de fornecedores viabilizará a análise e identificação de fornecedores que se destacam por realizar as entregas em datas programadas, maior poder de flexibilidade nas operações de suprimento.

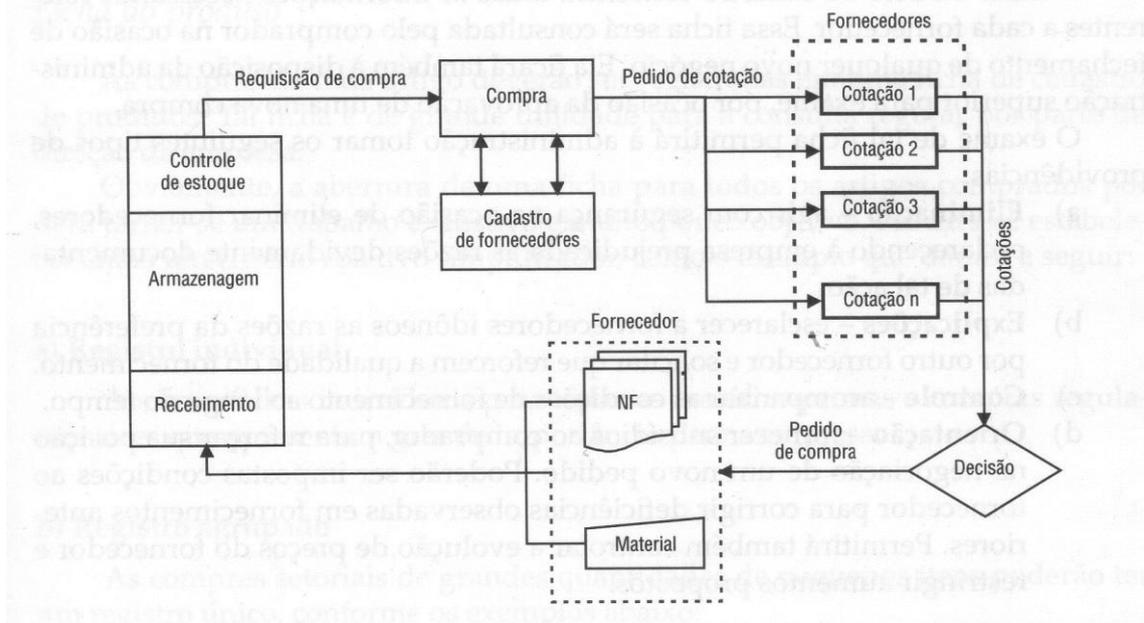
A Negociação é tida como nicho de redução de custos pois, boas negociações podem garantir à empresa impactos consideráveis na redução dos custos.

E, os contratos globais de longa duração partem da ideia de transformar os fornecedores em parceiros. Torná-los mais confiantes e garantir uma otimização nos custos e melhores preços de oferta.

5.5O processo de compras

O processo de compras envolve diversas etapas que serão cumpridas a fim de atender a uma solicitação de compra. Essas etapas devem ser cumpridas ao menor intervalo de tempo possível. Segundo Trigueiro (2005, p. 43) “deve-se de forma eficiente, tentar reduzir ao máximo o tempo necessário à aquisição ou compra dos materiais”. Veja na Figura 3 um esquema resumido do processo de compras

Figura 3 - Processo de compra



Fonte: Francini e Gurgel (2002, p. 21).

O processo inicia-se com uma necessidade de compra que chega até o setor de compras por meio de uma requisição de compra. O setor de compras irá avaliar os possíveis fornecedores para atender à solicitação de compra (SC) e solicitará as cotações dos produtos ou serviços para no mínimo três fornecedores.

A partir destas cotações será tomada a decisão de qual o melhor fornecedor para atender à SC. Em seguida, será emitido o pedido de compra ao fornecedor. Este por sua vez, irá emitir a nota fiscal, bem como irá organizar os materiais que deverão ser entregues junto com esta nota e providenciar a entrega.

A empresa solicitante receberá a mercadoria e a armazenará posteriormente atendendo à necessidade.

Vale ressaltar que deverá ser avaliado a necessidade de estoque de cada item. Visto que alguns materiais não se faz necessário mantê-lo estocado e, um dos objetivos das empresas modernas é a redução dos custos com estoque.

5.5.1 Acompanhamento de pedidos

Os compradores devem possuir um controle de pedidos de tal forma que eles saibam quantas solicitações se teve em determinado período, quantas foram atendidas, qual o saldo de pedidos em processamento de compras e quantas estão em aberto. A deficiência no acompanhamento de compras pode causar consequências. Veja a Figura 4

Figura 4 - Consequência da deficiência no acompanhamento de compras



Fonte: Trigueiro (2005, p. 58)

Segundo Dias (2009, p. 315) para o alcance dos objetivos do compras “é necessário um controle eficaz das principais atividades que se relacionam e fazem a interface com os objetivos citados”. Nesse contexto encontra-se o acompanhamento dos pedidos o qual é de fundamental importância para o um bom desempenho do compras.

5.5.2 Negociações

A negociação está presente em muitos momentos da vida cotidiana, seja na decisão de para onde ir com a família, de quem levará o filho à escola. Ela, ao

contrário do que muitos pensam, não é um jogo onde um lado perde e outro ganha. Uma boa negociação traz benefícios, vantagens para ambos os lados.

Segundo Still at all apud Gonçalves(2007, p. 249) “Negociação é o proces’so através do qual, as partes envolvidas se deslocam de suas posições inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo passa a ser realizado”.

Para Dias (2009, p. 330) “Negociação é um processo de planejamento, revisão e análise, usado por dois grupos opostos, procurando mutuamente, um acordo e compromissos aceitáveis”.

Negociação é um processo no qual as partes envolvidas procuram atingir a uma meta pré-estabelecida, esta que por sua vez, deverá ser ajustada para que no acordo não haja perdedores mas sim, apenas ganhadores.

Na negociação o comprador procurará atingir objetivos como: melhores preços, prazos, condições de pagamento. Neste processo, se observará que nem sempre os melhores preços são as melhores opções. Deve-se buscar nas negociações preços competitivos, mas também deve-se garantir a qualidade exigida, os produtos disponíveis na hora desejada, condições de pagamento que não comprometam a atividade financeira da empresa.

Na iniciação de uma negociação deve-se planejar e traçar o desenvolvimento do processo ao longo da negociação.

A preparação da negociação deve ser de tal forma a garantir que o comprador terá argumentos convincentes na hora da negociação. Algo muito interessante é a elaboração de um planejamento estratégico visto que este, representará antecipadamente algumas reações do opositor, situações e possíveis respostas ou pensamento, o que facilitará e aumentará as chances de uma negociação mais honrosa.

Preparação: onde se estabelecem os objetivos que devem ser alcançados de forma ideal e os que a realidade permitirá atingir. Para isso é importante que se reflita a respeito do comportamento presumível do outro negociador e do que ele estará pensando e seu respeito. É muito importante que sempre se espere resultado positivo e que se consiga transmitir essa expectativa (DIAS, 2009, P. 277).

5.5.3 Fornecedores

Um dos objetivos do setor de compra é o desenvolvimento dos fornecedores. O ideal é que se tenha pelo menos três fornecedores para cada item comprado pela empresa. Mas, em algumas situações isso se torna impossível para alguns itens como por exemplos os produtos exclusivos.

Para Dias (2009, p. 280) podemos classificar como fornecedor toda empresa interessa em suprir as necessidades de outras empresas em termo de: matéria prima, serviços e mão de obra. Pode-se completar este conceito com a inserção de produto acabado visto que as empresas não se limitam apenas a compra de matérias primas para produção de algo.

Deve-se procurar constantemente por fornecedores que atendam às especificações desejadas como: qualidade, preço, prazo, condição de pagamento.

Nem sempre as aquisições com melhor qualidade poderá ser a mais vantajosa, isso depende do público alvo da empresa. Assim como nem sempre, o melhor preço é a melhor opção, pois o melhor preço pode significar maior quantidade de produto estocado.

Prazos também são de suma importância, o não cumprimento dos prazos por parte do fornecedor pode causar a não disponibilidade do produto no momento em que se necessita.

Por fim, a condições de pagamento serão importantes na medida que podem afetar diretamente as condições financeiras da empresa.

5.5.3.1 Cadastro de fornecedores

Segundo Gonçalves (2007, p. 257) aprender a identificar os fabricantes e fornecedores de insumos, produtos e componentes e conhecer suas potencialidades são atribuições indispensáveis do gerenciamento de compras.

A escolha e cadastro de fornecedor nem sempre depende do setor de compras. Este, em algumas situações, é responsável apenas pela coleta de informações sobre possíveis novos fornecedores com prazos de entrega, preço, condições de pagamento. Ficando a resposta de se está de acordo com as especificações ou não e, o cadastro, a cargo do outro setor.

5.5.3.2 Fornecedores como parceiros

Segundo Dias (2009, p. 280) “a eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor”.

É importante que as empresas tenham consciência da importância de se ter os fornecedores como parceiros. Não deve-se colocá-los em situações de perdedores. Deve-se estabelecer uma relação em que tanto o comprador quanto o fornecedor se sintam bem, sintam uma relação de confiança.

Um dos pontos importantes para a avaliação do grau de relacionamento entre empresa e fornecedores reside nas situações em que eles oferecem colaborações e ajudas excepcionais, fazendo grande esforço para atender aos pedidos do cliente. [...]Essa avaliação deve ser feita com seriedade e levada em conta pela empresa na classificação e no seu relacionamento com o fornecedor. (DIAS, 2009, P. 287)

6 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2010, p. 46) método “é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliar as decisões do cientista”.

A primeira técnica utilizada para desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica do estudo apresentado, a fim de reforçar a análise desta pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2007, p. 43) a pesquisa bibliográfica trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Fachin também fala sobre o assunto e afirma que:

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desenvolvimento da pesquisa. (FACHIN 2003, p. 125)

O estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva por se tratar de um tema que busca analisar determinada população expondo características destas.

De acordo com Cervo *at all* (2007, p. 61) a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2007, p. 47). Dessa forma se analisará a gestão de compras da Rações Pavão.

A forma da pesquisa descritiva foi o estudo de caso que para Vergara (2007, p. 49) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

O estudo de caso foi realizado em uma microempresa, a Rações Pavão, localizada no bairro da Cidade Operária, na cidade de São Luis que vende diversos itens relacionados ao mundo animal dentre os quais pode-se citar: alimentos para animais variados, remédios, produtos para limpeza e higienização.

Os dados para realização deste trabalho foram obtidos por meio de uma entrevista que segundo Cerro et al (2007, p. 51) “não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. A entrevista foi realizada junto com a pessoa responsável pelas compras da matriz.

O universo de pesquisa foi o setor de compras da matriz da Rações Pavão que conta apenas um funcionário.

Como instrumento para coleta de dados foi utilizado a entrevista realizada por meio de um questionário que continha 12 perguntas abertas com a finalidade de analisar o gerenciamento de compras da microempresa estudada (APENDICE A).

7 ESTUDO DE CASO

7.1 A Rações Pavão

A Rações Pavão é uma empresa que está inserida no comércio varejista de artigos para animais.

A empresa teve sua primeira loja inaugurada em 2007, a partir da iniciativa de um jovem empreendedor o Sr. Jeanderson Pavão. Em 2009, foi legalizada e hoje conta com uma distribuidora de rações para frango, uma filial e uma matriz.

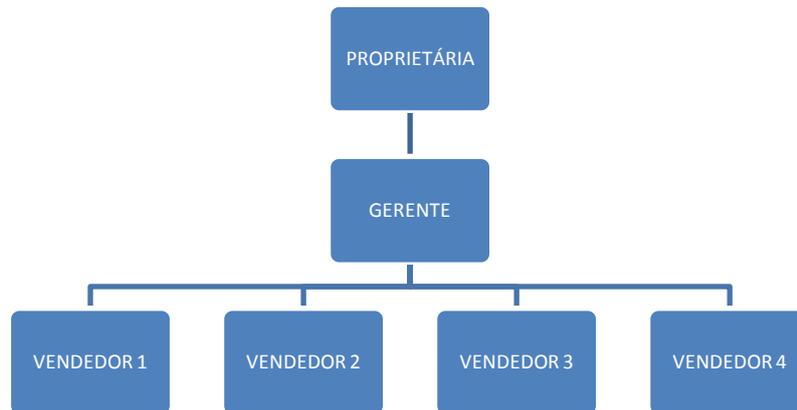
A distribuidora fabrica rações para frango. Estas são especificadas como: engorda tipo 1, que é uma ração que contém mais proteína, geralmente adquirida por grandes criadores; tipo 2, que é para manutenção, esta que é vendida nas lojas; e milho quebrado.

A Distribuidora é um dos principais fornecedores de ração para frango da Ilha de São Luís, além de possuir clientes em cidade próximas como Rosário e Bacabeira. Dentre os principais clientes da distribuidora pode-se citar a Nutriagro, que é um grande criador e revendedor de frangos localizado na Estrada de Ribamar.

As lojas trabalham com produtos de gêneros alimentícios para cães, gatos, frango, peixe, porco, pássaros em geral, coelhos bem como, medicamentos e acessórios para os diversos animais. Além de trabalhar com as mais variadas marcas dentre as mais conhecidas pode-se citar: Kanina, Frikes, Wiskas, Pedigree, Bomguy, Faro, RC.

O presente estudo está voltado para o gerenciamento de compras da matriz, localizada na Vila Sarney, gerenciada pelo Sr. Claudio. É ele quem responde pelas compras dos produtos vendidos na loja. Veja na Figura 5 o organograma desta unidade.

Figura 5 – Organograma da Matriz



Fonte: O autor

Dentre os principais concorrentes da matriz pode-se citar a Espaço Animal e a Mundo Animal.

Hoje, as compras da grande maioria das rações para cães e gatos são realizadas pelo responsável da matriz e, o armazenamento dos produtos em maior quantidade é realizado na filial, tendo em vista que nesta unidade a capacidade para armazenamento é até quatro vezes maior a capacidade da loja da Vila Sarney.

Figura 6 – A empresa



Fonte: O autor

7.2 Análise dos dados da pesquisa

- Comprador

A matriz é gerenciada pelo senhor Claudio, irmão da proprietária que realiza as compras necessárias para sua unidade. Dadas as três unidades da empresa, sabe-se que cada unidade possui seu comprador que atende às necessidades da sua loja com exceção da situação descrita abaixo:

Hoje, o senhor Claudio é o responsável pelas compras da grande maioria das rações para gatos e cachorros para atender às necessidades da loja da Vila Sarney e da Cidade Operária. A senhora Janice é a responsável pela aquisição de três das rações que eles revendem.

Um ponto positivo é que apesar de não possuir cursos específicos da área de compras, a empresa se utiliza de muitas das teorias apresentadas ao longo

deste trabalho. Esses conhecimentos foram adquiridas com o passar dos anos, a experiência.

- Estoque

Os estoques são analisados regularmente. Raramente se tem problemas com estoques. Isto se deve a diversos fatores dentre os quais pode-se citar: os fornecedores passam a cada quinzena; estoque máximo referente a consumo de um mês e produtos terem validade de geralmente um ano; venda relativamente alta; existência de um controle dos estoques.

Identificou-se que apesar de o comprador conseguir identificar as quantidades em estoque e a serem compradas. A empresa não se utiliza de nenhum programa. Ao ser questionado sobre o assunto o entrevistado afirmou que a empresa já está com tudo certo para instalação de um programa no próximo mês.

- Custos de estoque

Os produtos são armazenados nas próprias unidades que tem capacidade para armazenar mais ou menos o consumo para um mês.

Por possuir um giro de estoque muito alto, é muito difícil se ter perdas como por vencimento ou manifestação de insetos ou fungos.

Quando há falta de estoque é realizado um pedido extra com o fornecedor e é feito um pedido no mercado local só para suprir a necessidade enquanto o fornecedor habitual entrega.

A empresa possui uma relação muito boa com seus clientes o que lhe proporciona clientes fiéis a tão ponto de, na falta de um produto, o consumidor levar um similar só para aguardar a chegada do produto desejado.

A empresa não possui grandes custos de estoque. Os custo ocorridos geralmente são os custos fixos.

- Previsão de vendas

As previsões de compras são realizadas baseados em períodos passados. Geralmente se pega o último período e se toma por base, acrescentando um percentual de crescimento.

O que significa que a empresa não realiza suas compras de forma aleatória. Ela analisa sua venda no período anterior e traça uma meta a ser alcançada no próximo período. Baseado nisso, ele elabora suas compras. Porém, fica a desejar no que tange à um programa que lhe apresente isto de modo rápido e mais eficiente.

- Processo de Compras

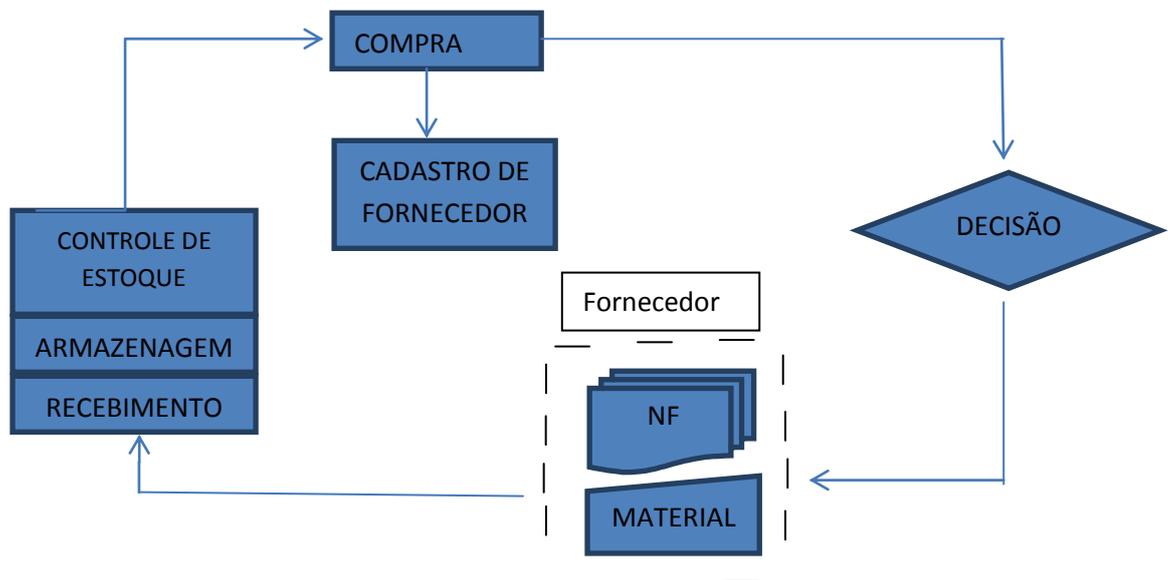
Tendo em vista que, algumas rações são armazenadas na outra unidade e, a empresa não possui um sistema para controle de estoque, geralmente o comprador da Matriz liga para a unidade da Cidade Operária para saber os estoques e baseado nisso elabora uma projeção de compra.

Baseado no estoque e no consumo do mês anterior é traçada uma projeção de vendas. O comprador sabendo do volume que deverá comprar, e do estoque faz a compra e aguarda a entrega que dura em torno de 8 a 15 dias dependendo do fornecedor.

De modo geral, não faz a etapa de cotação, pois na maioria dos casos ele possui apenas um fornecedor para determinado item. Vale ressaltar que isso não significa que não haja um processo de negociação.

A Figura 7 demonstra o fluxo do processo de compras da empresa.

Figura 7 – Processo de Compra das Rações Pavão



Fonte: O autor

- Pedidos de compras

A empresa não possui um controle de compras em programas. Garantido-se apenas pela memória ou papéis aleatórios, o que muitas das vezes acaba confundindo o comprador e o deixando preocupado sem saber quando chega o que.

Compras não dependem de valores e julgamentos intuitivos, mas sim de sistemas de gestão moderna e com uso de tecnologias, são fontes geradoras de benefícios e de lucros para as empresas. Compras deve trabalhar com pesquisa constante em todo seu envolvimento (POZO, 2007, p. 159)

O não acompanhamento dos pedidos pode causar atrasos e faltas. Em suma, pode causar custos desnecessários para a empresa. Nesse cenário, torna-se cada vez mais indispensável o uso de tecnologias que facilitem o trabalho dos gestores nas diversas tomadas de decisão.

- Fornecedores

A empresa procura ter uma relação amigável, de parceria com seus fornecedores. Em caso de aparecimento de novos fornecedores, o comprador analisa primeiramente se é um material que lhe interessa, depois as condições de pagamento e entrega, as vantagens. Caso as propostas sejam interessantes e ele já possua um fornecedor para o produto do novo fornecedor ele tenta ficar, por um certo tempo, com os dois fornecedores afim de avaliá-los melhor.

De modo geral, os fornecedores de rações passam a cada quinzena e os de medicamentos de mês a mês. Mas, vale ressaltar que em casos de a venda superar o que se estava esperando o comprador pode ligar para o fornecedor e solicitar que seja enviado um representante para se fazer um pedido extra.

- Negociação

A negociação geralmente é feita em uma relação de parceria onde nenhum dos lados saem prejudicados, os dois saem ganhando.

Os principais aspectos acertados são preços e prazos para pagamentos que podem variar entre: à vista ou boleto para 30, 60 ou 90 dias.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho, que possui como tema Gestão de Compras: um estudo de caso da Rações Pavão, buscou analisar a gestão de compras no empreendimento Rações Pavão procurando responder à questão problema – A microempresa Rações Pavão analisa as suas necessidades de materiais antes de realizar suas compras?

Através de um estudo bibliográfico feito em livros, sites, artigos bem como, através da entrevista aplicada junto ao comprador, pôde-se relacionar a teoria e a prática alcançando os objetivos propostos e percebendo-se que com relação ao controle de estoques, a empresa consegue até certo ponto controlá-los de modo eficaz porém a aplicação de um programa seja ela básico, ajudaria a tornar seu gerenciamento de estoque mais eficiente. Quanto à análise do modelo de previsão de vendas adotado. A empresa possui um modelo de previsão de vendas baseados em fatos históricos, e que vem mostrando resultado positivo. E, a empresa utiliza um processo de compras o qual busca seguir de modo a não prejudicar o tempo decorrido entre a solicitação de compra até o abastecimento da mercadoria.

Porém, o principal problema detectado foi o não acompanhamento dos pedidos de compra o que acarreta em complicações e até mesmo custos desnecessários.

As hipóteses traçadas para o presente trabalho não foram confirmadas. A empresa possui sim uma relação de parceria com seus fornecedores, há um planejamento de compras que leva em consideração a análise dos estoques.

Com base na questão problema conclui-se que a Rações Pavão analisa suas necessidades de materiais antes de realizar suas compras.

8.1 Recomendações

Visto que a empresa possui uma deficiência no controle de seus pedidos mas que, a aquisição de um programa já está em andamento, recomenda-se a elaboração de uma planilha no Excel que possa orientar o comprador com relação aos seus pedidos em aberto de modo a evitar as consequências que podem ocorrer devido ao não acompanhamento das compras. (APENDICE B)

Vale ressaltar que a instalação de um programa específico é de suma importância visto que com ele se poderá: Identificar mais facilmente o ponto de pedido, o que evitará atrasos no envio do pedido; buscar dados de fornecedores previamente cadastradas, poderá se buscar informações para compras futuras; ter um maior controle dos pedidos, pois poderá ser verificado os pedidos em aberto com suas respectivas quantidades e prazos para entrega; ter dados mais precisos com relação às vendas de períodos anteriores, o que ajudará nas projeções de compras para os próximos períodos. Além de ajudar a melhorar o processo de negociação pois se terá mais informações, em um menor intervalo de tempo dentre outros relatórios que podem ser desenvolvidos pelo gerenciador do *software* a fim de melhorar o processo de compras.

Recomenda-se também a realização de um curso que possa oferecer à empresa um referencial teórico com a finalidade de desenvolver habilidades no comprador para garantir um diferencial competitivo frente a seus concorrentes. Um curso de gestão compras pode ser realizado on line com um custo a partir R\$ 60,00.

REFERÊNCIAS

- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. - 4 reimp. - Rio de Janeiro: Elsevier 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. – 4. reimp. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. – 4. reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. – 7. reimp. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FRANCISCHINI, Paulo G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. – trad. e rev. – São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2. ed. – rev., aum. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2005
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: uma abordagem logística. 4. ed. – 2. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

TRIGUEIRO, Fernando. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. 6. ed. Pernambuco: Focus Edições, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APENDICE

APENDICE A – ENTREVISTA

Questionário para realização do estudo de caso Rações Pavão, da Cidade Operária, para realização da monografia com o tema: Gestão de compras: um estudo de caso da Rações Pavão.

1 Quem realiza as compras (o proprietário, um funcionário)?

2 Qual o critério utilizado para justificar essa pessoa estar exercendo essa função (ser o dono, ter um curso, ter experiência no ramo)?

3 Quais etapas do processo de compras?

4 É feito algum planejamento do quanto se espera vender no próximo período?

5 Você faz algum planejamento dos itens que deverão ser comprados, a frequência dos pedidos? Analisando de quanto em quanto tempo o fornecedor passa, quanto tempo ele demora para atender.

6 Como você identifica as quantidades necessárias para as compras?

7 Como é sua relação com seus fornecedores? De obrigação, de parceria?

8 Qual as etapas seguidas para compras com novos fornecedores?

9 Quando um vendedor lhe informa que tem uma promoção especial para você mas que para fazer um preço melhor você terá que comprar uma quantidade maior, o que você faz?

10 Como você controla seus pedidos? Você utiliza algum programa?

11 Você já teve perdas com estoques causados por excessos?

12 O que o cliente geralmente faz quando não encontra o produto que ele procura? Não compra nada e vai embora, procura por um produto similar ao que precisa, produto quando vai chegar e volta depois.

13 Já aconteceu de um cliente procurar por algo, não encontrar e não voltar mais ou voltar raramente, dizendo que encontrou um lugar mais barato?

APENDICE B – PLANILHA DE CONTROLE COMPRAS

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "CONTROLE DE PEDIDOS DE COMPRAS". The spreadsheet is organized as follows:

	A	B	C	D	E	F	G
1	CONTROLE DE PEDIDOS DE COMPRAS						
2							
3	DATA DE ENVIO DO PEDIDO	MATERIAL SOLICITADO	QUANTIDADE	FORNECEDOR	DATA PREVISTA PARA ENTREGA	DATA REAL DA ENTREGA	OBSERVAÇÕES
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

The spreadsheet is displayed in the Microsoft Excel interface, showing the ribbon with various tabs like "Início", "Inserir", "Layout da Página", etc. The status bar at the bottom indicates the current sheet is "Plan1" and the date is 20/02/2013.