

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS NO VAREJO: ESTUDO DE
CASO EM UMA UNIDADE SUPERMERCADISTA DO MUNICÍPIO DE JUÍNA- MT**

Autora: Meiriane Nunes Gomes

Orientadora: Prof^a Me. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS NO VAREJO: ESTUDO DE
CASO EM UMA UNIDADE SUPERMERCADISTA DO MUNICÍPIO DE JUÍNA- MT**

Autora: Meiriane Nunes Gomes

Orientadora: Prof^a Me.Terezinha Márcia de Carvalho Lino

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

PROF^a. Me. CHRISTIANE SPLICIDO

PROF. Esp. VICENTE DE PAULA LINO

ORIENTADORA
PROF^a. Me. TEREZINHA MÁRCIA DE CARVALHO LINO

Dedico este trabalho aos meus familiares, e amigos que me apoiaram ao todo transcorrer do curso de graduação e principalmente a Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por ter me apoiado e durante as dificuldades, dizer para prosseguir, pois eu era capaz.

Agradeço também ao meu amigo Flávio Alexandre Pereira, companheiro para todas as horas e que muitas vezes me ajudou a estudar e lutar pelos meus objetivos e dizendo sempre que todos nós chegaríamos ao final do curso.

Agradeço a minha excelentíssima e dedicada professora e orientadora Terezinha Márcia de Carvalho Lino, por essa pessoa que é, por ser uma professora que busca sempre transmitir seus conhecimentos e se esforça para que não apenas um acadêmico, mas todos compreendam a matéria e também por ser uma ótima orientadora e ter disponibilizado do seu tempo para me ajudar na elaboração deste trabalho.

Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade a excelência de suas realizações.

Marcelo Araújo

RESUMO

As empresas supermercadistas, sejam elas da região de Juína-MT ou de outras regiões, necessitam gerenciar as compras de forma criteriosa e eficiente, pois esse setor é fundamental para o crescimento da empresa. Tal eficiência deve ser percebida em todo o processo, desde a escolha dos seus fornecedores, determinação do nível de estoque, forma de negociação e tempo de entrega das mercadorias pelos fornecedores. Também, é essencial definir as especificações das mercadorias de acordo com o público alvo e buscar adquiri-las com os melhores preços e qualidade, alcançando vantagens comerciais em relação aos concorrentes. Desta forma, este trabalho busca analisar os processos de compras de uma unidade supermercadista da região de Juína-MT. Realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, na forma de um estudo de caso. A coleta de dados aconteceu por meio da aplicação de um questionário ao gerente do departamento de compras. Com o questionário foi efetuada a análise de resultados, identificando o relacionamento do varejista com seus fornecedores e o planejamento de compras e estoque. Na conclusão, foram feitas as considerações a respeito do estudo de caso, verificando as etapas do processo de compras desempenhadas pelo gerente, bem como os pontos positivos que a empresa possui quando escolhe seu fornecedor, ainda foi analisada a maneira pela qual é feita a avaliação para escolha da melhor fonte de suprimento, o tipo de relacionamento que existe entre as partes, facilitando assim as negociações de preço, prazo de entrega, prazo de pagamentos entre outros, além de identificar que a empresa leva em consideração a opinião de seus clientes na introdução de um novo produto no *mix*. Os pontos negativos levaram em conta as dificuldades enfrentadas pela empresa ao realizar uma nova aquisição de mercadoria, por não ter projeções de demanda e ponto de pedido interferindo, desta forma, diretamente no seu nível de estoque.

Palavras-chave: Processo de Compra; Varejista; Fornecedores; Logística.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1

Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas25

QUADRO 2

O impacto da sazonalidade32

QUADRO 3

Vantagens e desvantagens das organizações centralizadas e descentralizadas.37

QUADRO 4

Tipos de avaliações de fornecedores.....44

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1

Criando relacionamentos mais próximos22

FIGURA 2

O ciclo de compras.....30

FIGURA 3

Sistema eletrônico de pedido de compras.....52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.5 JUSTIFICATIVA.....	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 LOGÍSTICA: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA.....	18
2.2 CADEIA DE SUPRIMENTO	19
2.2.1 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO.....	19
2.2.2 RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTO	20
2.3 VAREJO.....	23
2.3.1 CLASSIFICAÇÃO E FORMATOS VAREJISTAS	24
2.3.2 VAREJO ALIMENTÍCIO COM LOJA	26
2.3.2.1 SUPERMERCADOS	26
2.4 DECISÕES DO ADMINISTRADOR VAREJISTA.....	27
2.4.1 <i>MIX</i> DE PRODUTOS	27
2.4.2 EXCLUSÃO DE PRODUTOS.....	28
2.5 COMPRAS	29
2.5.1 FUNÇÕES DAS COMPRAS.....	30
2.5.2 VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS NAS COMPRAS.....	32
2.5.2.1 QUALIDADE.....	33
2.5.2.2 QUANTIDADE CORRETA	33
2.5.2.3 TEMPO.....	34
2.5.3 PLANEJAMENTO DAS COMPRAS	34
2.5.3.2 PLANEJAMENTO DAS COMPRAS DOS PRODUTOS CONTÍNUOS.....	35
2.6 ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS	36
2.6.1 ESTRUTURA CENTRALIZADA DAS COMPRAS	36
2.6.2 ESTRUTURA DESCENTRALIZADA	37

2.6.3 GERENCIAMENTO DE ESTOQUE.....	38
2.6.4 NÍVEL DE ESTOQUE.....	39
2.6.5 PONTO DE PEDIDO	40
2.6.6 ESTOQUE MÍNIMO.....	40
2.7 TOMADA DE DECISÃO SOBRE FONTE DE SUPRIMENTO	41
2.7.1 TIPOS DE FONTE DE SUPRIMENTO.....	42
2.7.2 LOCALIZAÇÃO DA FONTE DE SUPRIMENTO.....	43
2.7.3 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	44
2.7.4 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES	45
2.8 NEGOCIAÇÃO.....	46
2.8.1 CUSTOS.....	47
2.8.2 DESCONTOS.....	47
2.8.3 PRAZO DE PAGAMENTO	48
2.8.4 CUSTOS DE LOGÍSTICA.....	48
2.8.5 BONIFICAÇÕES.....	49
2.8.6 SERVIÇOS	49
2.9 SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO	50
2.9.1 ENTREGA DIRETA NA LOJA	50
2.9.2 ENTREGA NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO OU DEPÓSITO.....	50
2.10 SISTEMA DE REPOSIÇÃO DE RESPOSTA RÁPIDA	51
2.11 <i>EFFICIENT CONSUMER RESPONSE</i> (ECR) – RESPOSTA RÁPIDA AO CONSUMIDOR	52
3. METODOLOGIA	54
3.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	55
3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	55
4. ANÁLISE E RESULTADOS.....	56
5. CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE.....	62
APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	63

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os supermercados de hoje buscam pela a melhor maneira de atender seus clientes com os melhores preços e qualidade e, com isso, o departamento de compras deve estar sempre atualizado, para garantir a disponibilidade dos produtos de acordo com sua demanda.

Segundo Pozo (2007, p. 150), “uma das responsabilidades do setor de compras é a capacidade de comprar materiais e produtos de qualidade, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada”.

O varejo se caracteriza por ser um canal de vendas direto ao consumidor final. Consumidor que está se tornando cada vez mais exigente quanto ao atendimento às suas necessidades. Por isso, os dirigentes varejistas devem estar atentos à escolha do *mix* de produtos que vão comercializar. Devem buscar itens que os diferenciem dos concorrentes, sendo em diversidades de marcas ou até mesmo no preço do item. A intenção é atender às necessidades dos clientes e manter um bom relacionamento com os mesmos.

Para ganhar vantagens sobre seus concorrentes o relacionamento entre fornecedor, varejista e clientes precisa se renovar a cada dia, encontrando maneiras de suprir às necessidades de todos, com produtos sempre disponíveis, preços acessíveis e no nível de qualidade exigido por cada um deles.

Desta forma, ambos devem possuir um grau de satisfação de terem feito um bom negócio, construindo um relacionamento em que as partes se beneficiam, durante e após uma negociação, conforme Christopher (2009, p. 4) esclarece que:

O foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos objetiva, no gerenciamento de relações, atingir um resultado mais lucrativo para todas as partes da cadeia. Isto tem por resultado alguns desafios importantes, já que pode haver situações em que o reduzido auto-interesse de uma das partes tenha de ser subordinado ao benefício da cadeia como um todo (CHRISTOPHER, 2009, p. 4).

O sistema de compras entre empresas não é apenas um ato, mas, um envolvimento de processos que equivale ao relacionamento entre as partes, com objetivos iguais de lucratividade e conquista de mercado. Onde todos os participantes devem se interagir com altos níveis de comprometimentos para atender à demanda de acordo com a oferta, sem que nenhum dos lados saia com prejuízo.

A seleção e o desenvolvimento de fornecedores é uma das mais importantes atribuições do Departamento de Compras. A escolha deve ser feita levando em consideração vários quesitos, tais como: fornecimento de produtos dentro da especificação solicitada, prazo de entrega, confiabilidade, prazo de pagamento entre outros. A negociação com os fornecedores deve ser pautada pela confiança mútua, parceria e ética. É papel do comprador conseguir uma boa negociação para sua empresa, mas cuidando para não ultrapassar os limites da ética, ou seja, uma negociação é considerada boa quando é vantajosa para os dois lados. A definição do tamanho dos lotes de compra é também uma grande responsabilidade do comprador, este deve levar em consideração, principalmente, a demanda e o *lead time* do fornecedor. Receber propostas para aumentar o volume de compra e, com isso, receber descontos e/ou bonificação é muito comum em uma negociação. A decisão em aceitá-las deverá ser tomada após análise, se vale a pena arcar com os custos de manutenção correspondente ao aumento do pedido, além de verificar a capacidade instalada de armazenagem.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O departamento de compras é um setor importante na estrutura organizacional, na qual desempenha a função de suprir a falta de materiais ou serviços, projetando a quantidade exata que a empresa precisa e determinar a quantidade que precisará ser comprada para armazenar. (DIAS, 2006 p. 235).

Manter altos níveis de estoque em um supermercado gera custos, que são identificados como custos de capital, de riscos e custos incorridos pelo armazenamento dos produtos. Esses custos podem aumentar dependendo do fluxo da mercadoria armazenada, aquelas que permanecem nos depósitos por muito tempo, podendo ter perdas provocadas pela armazenagem inadequada, datas de validades curtas para produtos perecíveis, roubo, entre outras. Ocorrências que podem não são observadas pelo gerente do departamento de estoque.

O gerente do departamento de estoque, que muitas vezes é o responsável também pelas compras, sempre deve ter disponível a lista de fornecedores por produtos, além de informações atualizadas sobre os itens em estoque, tais como: últimas aquisições, ponto de pedido, estoque de segurança, custo de frete, lote mínimo de compra, *lead time* do fornecedor, dentre outros.

Manter produtos disponíveis de forma a garantir um bom nível de serviço ao cliente é um grande desafio para as empresas supermercadistas, por isso esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento:

Como o setor de compras pode contribuir para a gestão eficiente de estoque, de forma a garantir a disponibilidade dos produtos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de compras do varejo em uma unidade supermercadista e como esse interfere na disponibilidade dos produtos oferecidos aos clientes.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- conceituar o processo de compras na perspectiva de vários autores;
- identificar, na literatura, as relações interdependentes do processo de compras e do controle de estoque;
- identificar o número de fornecedores que a empresa trabalha;
- levantar o número de itens existente no *mix* de produtos da empresa pesquisada;
- analisar o processo de compras da empresa, com a intenção de identificar os pontos positivos e os que devem ser melhorados no processo, sobre a perspectiva dos autores estudados.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso foi realizado na cidade de Juína-MT com objetivo de analisar o processo de compras em uma unidade supermercadista.

1.5 JUSTIFICATIVA

Toda e qualquer empresa comercial necessita ter seu departamento de compras ordenado e sempre atualizado, principalmente as que estão no segmento supermercadista, pois trabalham com milhares de itens. O bom desempenho das compras possibilita a aquisição de produtos em quantidades certas, preços melhores e também a identificação de qual fornecedor comprar.

O processo de compras envolve provavelmente a atividade mais crítica de uma empresa varejista. Parente (2007, p. 222) acredita que o ciclo de abastecimento

consiste em uma função vital para o supermercado, pois, compras realizadas de forma adequada garantem o suprimento do estoque e a disponibilidade dos produtos aos seus clientes, sem necessariamente precisar manter altos níveis de mercadorias estocadas.

Os supermercados localizados no município de Juína-MT, nem sempre podem manter níveis baixos de estoque, pois a distância geográfica que os separa dos seus fornecedores é muito grande. Desta maneira são forçados a adquirir um volume maior de mercadorias para conseguir atender a demanda a um preço justo. Devem ficar atentos em efetuar suas compras em uma periodicidade calculada, evitando, assim custos elevados com frete, ou pagar um preço maior por comprar quantidade pequena.

Comprar uma quantidade maior pode até ser favorável para o varejista local, no que se refere ao custo de transporte, porém, implica custos maiores de manutenção de estoque, pois estes são proporcionais ao volume estocado. Dentre os custos de armazenagem podem ser destacados o custo do capital investido e o custo do armazenamento físico, que demanda ambiente e espaço adequado para tal. Assim, o varejista deverá estar atento aos custos e analisar o que será mais vantajoso em termos do tamanho do lote de compras.

Estudar e analisar o processo de compras de uma unidade varejista é importante, pois, este setor quando bem gerenciado, pode trazer vantagem competitiva para a empresa. No que se refere ao cliente, irá garantir um bom atendimento, não permitindo ruptura de estoque, do lado da empresa, possibilitará melhores resultados, contribuindo para a geração de lucro, na medida em que diminui os custos das mercadorias estocadas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho é composta por cinco capítulos os quais serão especificados abaixo:

No capítulo primeiro estão o sumário, contextualização e problematização.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que explica, de acordo com os autores, cada processo que é utilizado no sistema de compras.

O terceiro capítulo traz a metodologia, explicando de que forma foi realizada a pesquisa e quais foram os métodos adotados.

O quarto capítulo traz a análise de dados, que foram extraídos dos conteúdos do questionário aplicado ao responsável pelo Departamento de Compras da empresa.

No quinto capítulo se encontram a conclusão e as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LOGÍSTICA: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

O sistema logístico desenvolvido com eficiência na empresa contribui para vários aspectos, dentre eles o econômico, possibilitando melhor gerenciamento dos custos e localização comercial, atendendo com maior rapidez e flexibilidade as exigências dos seus clientes atuais e daqueles que se deseja conquistar.

Segundo Christopher (2009, p. 4), “a logística é, essencialmente, a orientação e a estrutura de planejamento que procura criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo de um negócio”.

A satisfação e fidelidade dos clientes têm sido a busca constante dos varejistas, que procuram cada vez mais métodos para conquistá-los. A logística veio como um artifício a mais para vencer a concorrência, tanto em preço como em localidade de fácil acesso.

Assim, a logística contribui para uma melhor organização nas etapas dos processos, iniciando-se pelo fornecedor e terminando com os clientes, como afirma Christopher (2009, p. 14):

O gerenciamento logístico, do ponto de vista sistêmico, é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas mediante a coordenação dos fluxos de materiais e de informação que se estendem do mercado, passando pela empresa e suas operações, até os fornecedores. (CHRISTOPHER, 2009, p. 14).

A logística eficiente facilita o desempenho do departamento de compras, ajudando a tomar decisões de como comprar e de quem comprar. Assim, como também na escolha do modal de transporte que a empresa pode utilizar para o cumprimento do prazo do recebimento de mercadorias.

Para que a logística funcione de forma eficiente é necessário que haja uma série de comprometimentos desde a empresa fornecedora, passando pela escolha do modal de transporte, como esclarece Christopher (2009, p. 3):

A logística é o processo de gerenciamento da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) [...]. De tal modo que a lucratividade atual e futura seja elevada ao máximo mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado. (CHRISTOPHER, 2009, p. 3).

Com um sistema logístico organizado a empresa varejista só tem a ganhar, pois, desta forma, poderá adquirir reduções de custos, com aproveitamento de

estoque. O bom relacionamento com os fornecedores também traz benefícios para as empresas, pois pode proporcionar boas negociações que levem à diminuição do *lead time* das entregas, a bons preços e a garantia da qualidade prometida, dentre outros.

2.2 CADEIA DE SUPRIMENTO

Para suprir o setor supermercadista além do envolvimento do sistema logístico - o grande responsável pelo sucesso do processo de compras - há também a participação de outros departamentos da empresa. A intenção é a de levar ao consumidor o produto que ele deseja a um preço favorável.

Conforme Christopher (2009, p. 16), “a cadeia de suprimentos é a rede de organização envolvida, por meio de vínculos a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final”.

2.2.1 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimento é representada pelas várias empresas que compõem o caminho dos produtos, desde a origem das matérias-primas até a entrega do produto acabado ao consumidor final. Se a empresa gerencia adequadamente as relações entre os vários elos da cadeia, integrando e compartilhando informações, desde a compra do produto até a venda ao cliente final, o gerente passa a ter noção do que o fornecedor pode oferecer e comprar de forma mais eficiente. Com isso, a tendência é adquirir a melhor mercadoria com o melhor preço.

Gerenciando a cadeia de suprimentos adequadamente, o varejista tende a obter lucro, pois sabe exatamente qual fornecedor poderá suprir o seu estoque. Além disso, permite conhecer a quantidade e a variedade dos produtos que irão compor a sua linha, de forma a atender as necessidades dos seus clientes. Como Harrison e Hoek, (2003, p. 275) afirmam:

A cadeia de suprimento é o caminho para obter produtos na fonte para o cliente final. Como resultado, ela é afetada por quase todas as funções dentro das organizações que envolve. Se gerenciada eficazmente, a cadeia de suprimento fornece uma das melhores oportunidades para aumentar a satisfação do cliente, além de ser uma importante fonte de vantagem competitiva. (HARRISON; HOEK, 2003, p. 275).

Manter um bom relacionamento com as empresas que fazem parte da cadeia de suprimento é essencial para as empresas, no entanto, se faz necessário planejar e implementar um sistema logístico integrado, para garantir a eficácia do ressuprimento de produtos no estoque. (FIGUEIREDO, 2006, p. 27).

O comportamento das empresas que compõem uma cadeia de suprimento, no que diz respeito ao sistema logístico, é fundamental para o desempenho dos negócios do segmento varejista. Isso significa dizer que a cadeia que opera sob o conceito de logística integrada – com compartilhamento de informações confiáveis sobre o abastecimento – permite ao varejista ter maior competitividade, pois poderá manter estoques controlados, reduzindo com isso os custos de armazenagem e ainda garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes.

2.2.2 RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTO

O relacionamento entre varejista e fornecedor é influenciado pelo grau de afinidade entre ambos. Cada um sabe da necessidade que vigora entre as partes, e como contribuir para que a negociação seja interessante para todos.

O varejista deve estar sempre buscando um melhor relacionamento com seus fornecedores, para que possa não apenas integrar a confiança e credibilidade das partes na negociação, mas um processo contínuo de compras e vendas que favorecem as partes. Conforme Harrison e Hoek (2003, p. 287):

Existem muitos tipos e formas de relacionamento na cadeia de suprimento. Eles formam um continuum que vai desde a distância e a formalidade em que o relacionamento é conduzido pelo mercado, com o preço como seu fundamento, à integração vertical, em que o relacionamento é consolidado por meio da propriedade comum das duas organizações. (HARRISON; HOEK, 2003, p. 287).

Desempenhar um bom relacionamento não somente com seus clientes, mas também com seus fornecedores é um cuidado que o varejista deve ter, pois é por meio desses dois elos que acontecem as operações do seu negócio.

Lamming (1993) *apud* Harrison e Hoek (2003, p. 274) propuseram os nove fatores para analisar os relacionamentos clientes-fornecedor:

- fatores que favorece no mercado, preço, *mix* de produtos, qualidade;
- a decisão de qual fornecedor comprar é através de preço, prazo, licitações entre outros;

- se a empresa utiliza de sistema eletrônico de nota fiscal, e compartilhamento de dados;
- utilizar do planejamento de compras pode beneficiar quantos eventuais problemas em negociações;
- o cancelamento de pedidos sem aviso prévio pode afetar diretamente nos custos, e na confiabilidade das partes;
- sempre negociar de forma ética obtendo, desta forma, ganhos para ambas as partes, principalmente quando a questão envolve preço;
- atribuir produtos de qualidade, conforme a exigência do seu consumidor, e garantir que o fornecedor sempre ofereça produtos com a mesma qualidade ou superior.
- por meio de pesquisa e desenvolvimento identificar ou até mesmo desenvolver um linha ou produto para o atendimento aos seus clientes;
- de que forma as opiniões e sugestões do cliente é tomada como um fator de decisão para o varejista.

A FIG. 1. apresenta dois estilos de relacionamento entre fornecedor e cliente, sendo que a primeira parte dela, em formato de gravata borboleta, demonstra apenas vínculos comerciais entre fornecedor e cliente, ou seja, vendas e compras. A segunda parte representada pelo losango, mostra os setores P&D, Logística e Sistema de Informação atuando como gerenciadores do relacionamento entre empresa e fornecedores. Os departamentos de Marketing, Operações e Sistema de Informação passam a cuidar do desenvolvimento de fornecedores, tendo mais trocas de informações e não só operações de compra e venda. (HARRISON; HOEK, 2003, p. 273).

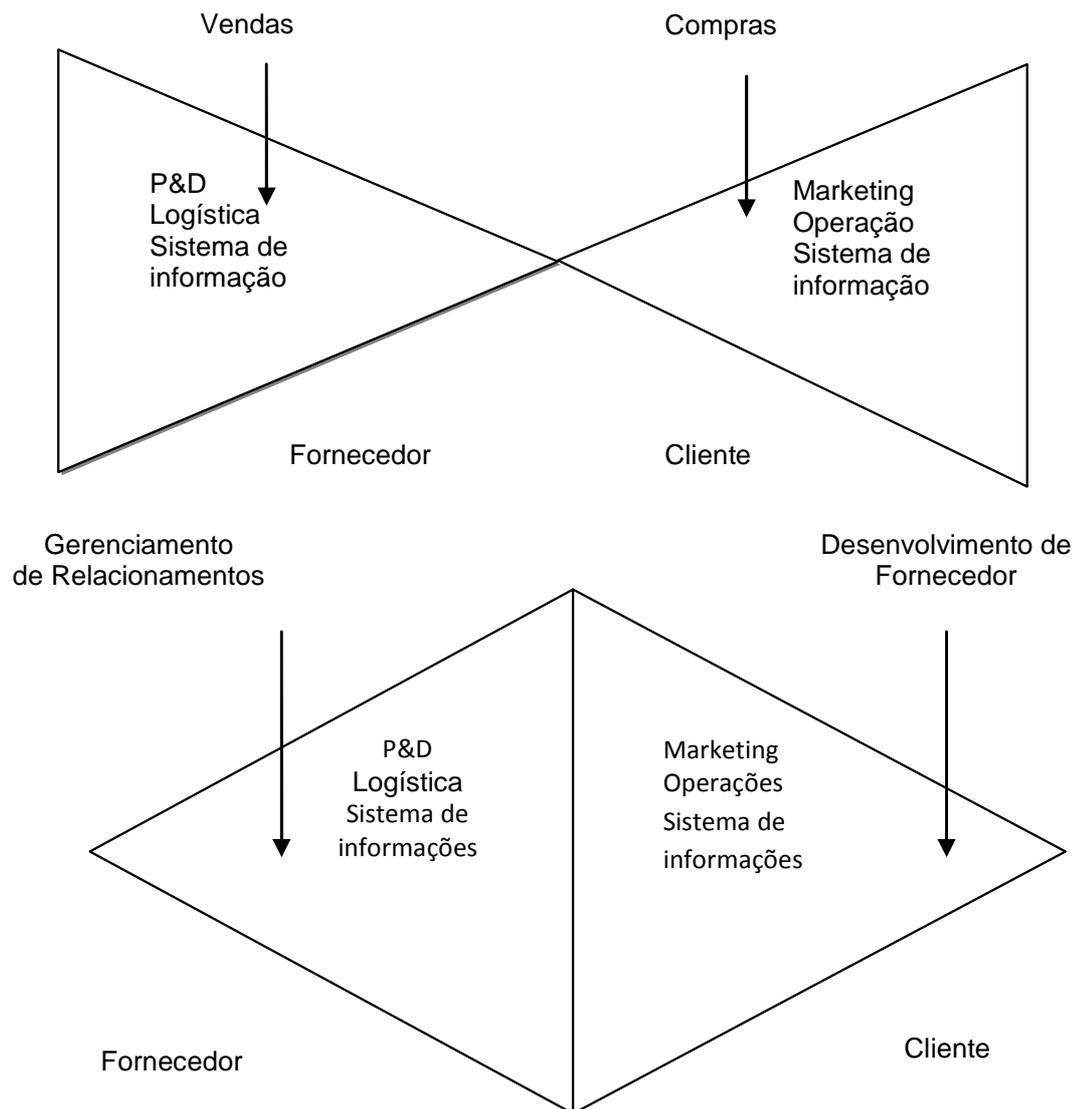


FIGURA 1 - Criando relacionamentos mais próximos

Fonte: HARRISON E HOEK, 2003, p. 273.

O foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos objetiva, no gerenciamento de relações entre fornecedor e varejista, que se busque entre si resultados de lucratividade, sendo que a redução do auto-interesse de uma das partes pode influenciar de uma forma negativa o benefício da cadeia de suprimento como um todo (CHRISTOPHER, 2009, p.4).

2.3 VAREJO

Grande parte do comércio de Juína-MT é representada pelo setor varejista, que vem se tornando cada vez mais importante para a situação econômica da região. Os supermercados compõem uma parcela significativa nesse comércio, tanto em vínculos empregatícios, como também na fonte de subsistência da população.

O varejo vem crescendo no mercado brasileiro, de forma a movimentar uma grande porcentagem na economia do país. Conforme a visão de Parente (2007, p. 15):

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo [...] Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de empresas varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. (PARENTE, 2007, p. 15).

Sendo um elo para o consumidor final, o varejo busca cada vez mais tecnologias para identificar e atender a demanda de seus clientes, que procuram facilidades no seu dia a dia. Afirma Parente (2007, p. 15), que “o varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido”.

O varejista identificando o seu nicho de mercado procura decidir de que maneira fará seus produtos chegarem até a ele. Várias são as maneiras de comercialização, dentre elas o modelo de oferta direta utilizando os meios de publicidade para atrair seus consumidores.

Conforme Parente (2007, p. 22), “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

O varejo é uma etapa na cadeia produtiva de um produto. Cada etapa da cadeia é caracterizada conforme sua atuação, o varejo se torna a etapa final, que é atender o consumidor diretamente e deverá estar sempre informado sobre as suas variâncias de necessidade.

De acordo com Parente, (2007, p. 22), “o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou produção”.

2.3.1 CLASSIFICAÇÃO E FORMATOS VAREJISTAS

Decidir em qual formato atuar do setor varejista é uma escolha que deve ser analisada com bastante critério, pois é por meio dela que se busca atingir o público alvo. Ter o consumidor adaptado e satisfeito com o formato escolhido para se estabelecer é um bom começo para os negócios da empresa.

O varejista precisa determinar em quais das categorias do formato de varejo deseja atuar. De acordo Parentes (2007, p. 25) são elas:

As instituições varejistas são categorizadas em dois principais sistemas: Varejo com Loja e Varejo sem Loja. Os varejistas com Loja estão classificados em três espécies: Varejo Alimentar, Varejo Não Alimentar e Varejo de Serviços. Como Varejista sem Lojas, os seguintes tipos estão identificados: Marketing Direto, Venda direta Máquina de Venda Automática e Varejo Virtual. (PARENTE, 2007, p. 25).

O QUADRO 1. ilustra as classificações do varejo conforme seus formatos no comércio. A decisão de qual formato e classificação escolher depende muito da região e do nicho comercial que varejista deseja trabalhar, para então ver se é viável ou não montar o tipo de estabelecimento escolhido.

QUADRO 1
Bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas

<p>1. Por propriedade do estabelecimento</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Lojas independentes. b) Lojas em cadeia ou filiais. c) Lojas de propriedade de fabricantes. d) Cooperativas de consumidores. e) Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros. f) Lojas de propriedade da empresa industrial. g) Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios, etc.). h) Lojas de utilidade pública. <p>2. Por tipo de negocio (mercadoria negociada)</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Lojas gerais: <ul style="list-style-type: none"> • lojas de departamentos; • lojas gerais; • lojas de variedades. b) Lojas de uma única linha de mercadorias (móveis confecções). c) Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes). <p>3. Por tamanho do estabelecimento</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Por número de empregados. b) Por volume de vendas anuais. <p>4. Pelo grau de integração vertical</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Não integrada (funções varejistas somente). b) Integrada com funções atacadistas. c) Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades. <p>5. Tipo de relação com outras organizações</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Não afiliada b) Voluntariamente afiliada com outros varejistas: <ul style="list-style-type: none"> • cadeia formada por atacadistas; • cadeia formada por varejistas independentes; • franquias. 	<p>6. Por método de contato do consumidor</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Lojista. b) Marketing direto: <ul style="list-style-type: none"> • venda por catálogo; • anúncios regulares em mídias; • afiliações em clubes de compra. c) Contatos diretos com os consumidores: <ul style="list-style-type: none"> • porta a porta; • entregas regulares nos locais. <p>7. Por tipo de localização</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Urbana: <ul style="list-style-type: none"> • comercio central; • distrito comercial secundário; • localização de bairro; • <i>shopping centers</i>; • mercado público. b) Cidade pequena: <ul style="list-style-type: none"> • centro; • bairro. c) Lojas rurais. d) <i>Stands</i> à beira de estrada. <p>8. Por tipo de serviços prestados:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Serviços completos. b) Serviços limitados. c) Auto-serviço. <p>9. Forma legal de organização</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Individual. b) Sociedade. c) Empresa de capital limitado. d) Sociedades anônimas. e) Tipos especiais de organizações. <p>10. Por organização administrativa ou técnica operacional</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Indiferenciada. b) Departamentalizada.
---	--

Fonte: Las Casas, 2006, p. 26.

2.3.2 VAREJO ALIMENTÍCIO COM LOJA

O varejo com loja tem a oportunidade de lidar diretamente com o consumidor. O contato com suas necessidades e seus questionamentos sobre os produtos adquiridos, facilita ao gerente saber quais são os produtos que o consumidor deseja comprar.

Parente (2007, p. 30) esclarece que “as empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidade do mercado”.

O setor do varejo com lojas de produtos alimentícios possui os seguintes formatos: minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercado convencionais e superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (PARENTE, 2007, pp. 32-33).

O foco deste trabalho é o varejo de produtos alimentícios, no formato supermercado, por isso mesmo, será desenvolvido um tópico em que serão apresentadas informações mais detalhadas sobre a sua forma de atuação.

2.3.2.1 SUPERMERCADOS

A escolha do modelo implica na análise de vários fatores, tais como: a região em que irá se localizar, a conveniência de se ter uma grande loja, ou a vantagem de espaços menores; o público alvo – o poder aquisitivo dos clientes impõe o formato da loja e o *mix* de produtos a serem comercializados, dentre outros.

Os supermercados convencionais são aqueles de médio porte que apresentam uma boa variedade de produtos para atender seu público-alvo. (PARENTE 2007, p. 32).

Os supermercados surgiram no Brasil na década de 1950, seus modelos foram além do setor alimentício e passaram a vender também artigos do lar, eletrodomésticos, entre outros produtos, criando o formato de hipermercados (LAS CASAS, 2006, p. 29).

De forma a atender seu consumidor em tudo que precisa, os varejistas buscaram não apenas oferecer os produtos alimentícios, mas um *mix* de produtos

maior, atraindo, assim, o consumidor pela facilidade de encontrar todos os produtos que necessita, desde alimentícios até vestuário em um mesmo local.

A região de Juína-MT possui os supermercados convencionais, os quais possuem uma grande variedade de produtos alimentícios e artigos para o lar, suficientes para atender à demanda e necessidades dos seus cliente.

2.4 DECISÕES DO ADMINISTRADOR VAREJISTA

A tomada de decisão do varejista equivale a toda sua atuação no mercado, desde onde será localizada a sua loja até a definição de qual produto entrará no seu *mix* de mercadoria.

A definição do local onde irá se estabelecer é uma das principais responsabilidades do gestor, ela deve acontecer de forma estratégica, pois pode representar o início de um negócio de sucesso. Parente, (2007, p. 325), afirma que “como todas as demais decisões do composto varejista, a seleção da localização deverá estar consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, levando em conta os segmentos que constituem seu mercado-alvo”.

As decisões da empresa deverão sempre focar em seus clientes atuais e futuros, pois são suas atitudes no mercado que o beneficiará e fortalecerá contra a concorrência. O que o leva a conquistar cada vez mais clientes, atraídos pelo seu atendimento, *mix* de produtos, preço e qualidade.

2.4.1 MIX DE PRODUTOS

Montar um *mix* de produtos com uma grande variedade de itens é uma tarefa desempenhada pelo gerente de compras, que analisa quais são os melhores produtos que se identificam com seu consumidor.

O *mix* é um dos elementos importantes para a formação e classificação do varejo, pois é por meio dele que o cliente decidirá qual estabelecimento frequentar. Como esclarece Parente (2007, p.183):

Obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos de lojas. De todas as variáveis do *mix* varejista, o composto de produtos é a mais importante variável quando se classificam e definem os diferentes tipos de varejista. (PARENTE, 2007, p. 183).

Adquirir produtos novos é uma decisão que o gerente de compras tem que tomar, pois milhares de produtos são criados e passa a ser uma responsabilidade do gerente saber se é importante agregar este item, ou se ele é apenas um substituto para outro produto (PARENTE, 2007, p. 206).

A variedade de produtos dentro da empresa é uma das características que contribui para o consumidor-alvo decidir escolher entre este ou aquele estabelecimento. Pode-se dizer que é um atrativo, pois garante ao cliente que ele irá encontrar nas prateleiras do supermercado muitas variedades de produto, dando-lhe a opções de escolha.

O gerente de compras tem que sempre estar atento às marcas mais pedidas pelos consumidores, para torná-las disponíveis em seu estabelecimento comercial, para atender e satisfazer às necessidades e exigências dos mesmos.

2.4.2 EXCLUSÃO DE PRODUTOS

A decisão da exclusão de um produto é tão importante tanto quanto à agregação de outro, até porque se seu consumidor-alvo está acostumado com um determinado item, sua retirada pode influenciar negativamente no relacionamento com o cliente.

O gerente de compras terá sempre que encarar a exclusão de item como uma etapa necessária para o ciclo de linha dos produtos, mesmo com possíveis reclamações de seus fornecedores e clientes. (PARENTE, 2007, p. 207).

O varejista deve analisar sempre o seu *mix* de produtos e procurar identificar itens que podem ser substituídos por outros de melhores preços e qualidade. Pode também detectar a necessidade de agregar uma determinada linha de produtos, a qual deverá estar sempre em contínua modificação, pois existem milhares de marcas e variedades de produtos que podem agradar ao seu cliente-alvo.

Agregar muita variedade de uma mesma linha ou dos mesmos produtos pode ocasionar apenas custos para o varejista, pois alguns produtos podem não ter o giro de estoque esperado, pela não realização da venda do item.

O varejista com a redução do seu *mix* de mercadoria poderá reduzir a uma variedade adequada, sem afetar suas vendas, colocando o foco em seu negócio e

excluindo algumas categorias e subcategorias de produtos (PARENTE, 2007, p. 207).

2.5 COMPRAS

O varejista deve utilizar-se das compras como um método de vencer a concorrência tanto na logística, definindo melhores ofertas, quanto nas melhores aquisições, que o ajudará a traçar um plano de ação para conquistar o seu consumidor-alvo. Tais ações podem possibilitar ao gerente gerar lucratividade para a empresa e obter a fidelidade de seus clientes, na medida em que garantirá a disponibilidade dos produtos desejados por eles.

O departamento de compras deve atuar juntamente com o sistema logístico, facilitando o ressuprimento. Pozo (2007, p. 147) esclarece que:

A visão moderna de compras está relacionada com o sistema logístico empresarial, como atividades-pares envolvidas em ações estreitamente homogêneas, e essas atividades estão lucrativas que é manter uma posição competitiva de mercado. A área de compras não é um fim em si própria, mas uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo-o com todas as necessidades de materiais. Além dessa atuação primordial, compras também é um excelente e substancial sistema de redução de custos de uma empresa, por meio de negociação de preços, na busca de materiais alternativos e de incessante desenvolvimento de novos fornecedores. (POZO, 2007, p. 147).

Adquirir mercadorias, no tempo certo traz vantagens para o varejista, pois atende às necessidades de seu cliente, que sempre buscará produtos de qualidade e com preços acessíveis.

A aquisição de novos produtos é determinada por meio das compras, que procura suprir a empresas com os itens que necessitam para atender sua demanda. Para Gonçalves (2007, p. 241), compras podem ser identificada como:

Um termo normalmente 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. [...] o ato de processar as aquisições e suprir os materiais e serviços no momento adequado. (GONÇALVES, 2007, p. 241).

Adquirir um produto, ou não, é uma decisão que se deve tomar com cautela, pois é por meio dos produtos que compõem o *mix* de sua empresa que ela adotará um perfil ao público que deseja alcançar e manter como consumidores.

As compras devem ser feitas em intervalos de tempo criteriosamente definidos e em quantidades certas que atendam a sua demanda, para isso o

varejista precisa ter um controle de giro de mercadorias e de quais produtos seus clientes desejam. Assim, o gerente sabe o quanto e o que se deve comprar.

A FIG. 2 apresenta o ciclo de compras, identificando maneiras de como o comerciante analisa o seu fluxo de giro de mercadorias, facilitando dessa maneira o controle dos produtos que são mais vendidos. (LAS CASAS, 2006, p. 90).

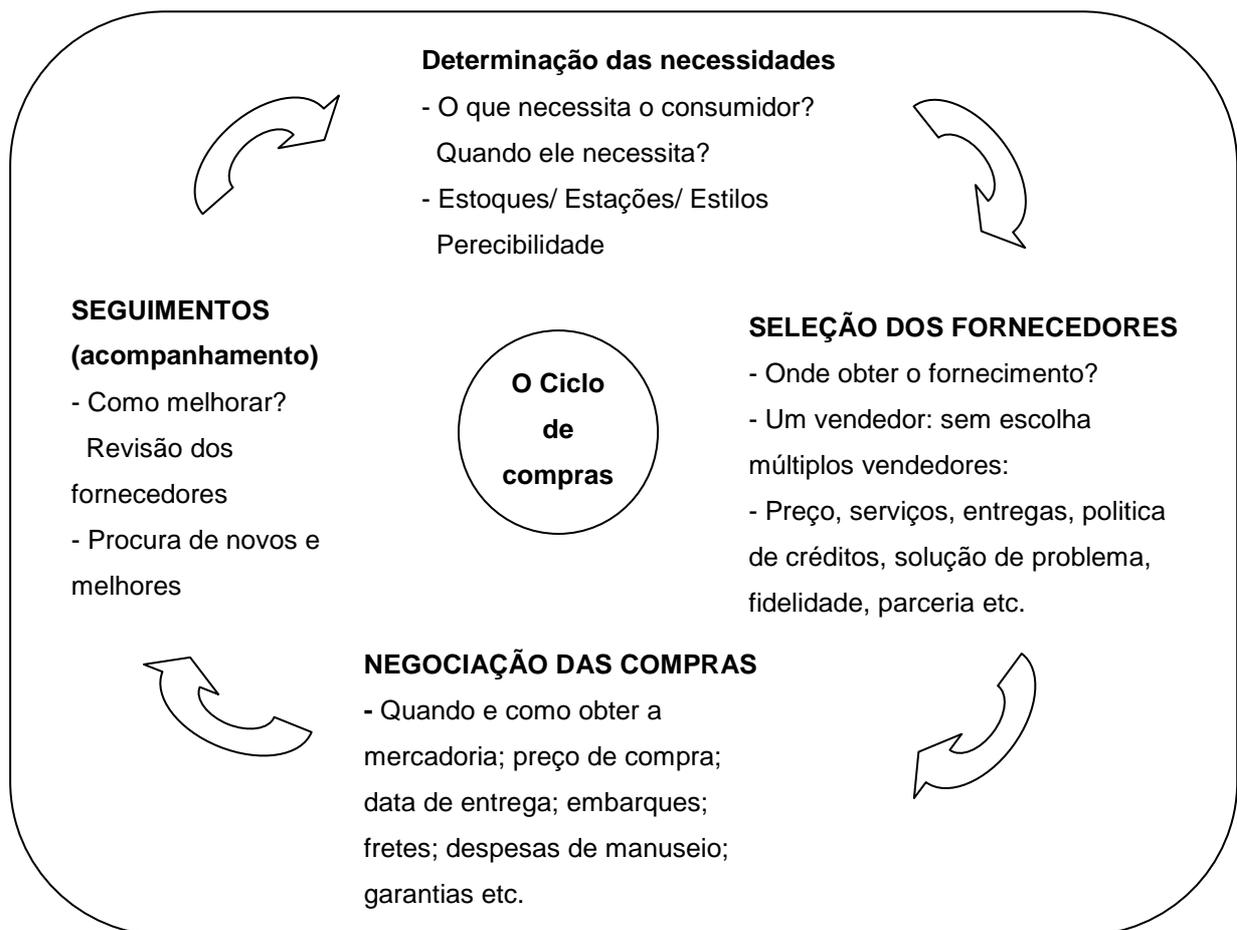


FIGURA 2: O ciclo de compras.

Fonte: Las Casas, 2006, p. 90.

2.5.1 FUNÇÕES DAS COMPRAS

Como todo departamento, as compras exercem uma função importante, pois é por meio delas que o giro de mercadorias para venda se inicia. É também por meio deste, que se descobre a quantidade de produtos que se deve comprar sem aumentar o nível de estoque.

Saber quando e o quanto comprar é substancial no funcionamento de todas as etapas do processo para garantir o atendimento aos clientes. Assim afirma Dias (2006, p. 315):

A função compras é de primordial importância para um correto gerenciamento da área de matérias. Em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas satisfatório e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar um volume de lucro substancial, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente quando se refere aos materiais utilizados, já que eles representam parcela considerável na estrutura do custo global da empresa. (DIAS, 2006 p. 315).

De acordo com Las Casas (2006, p. 89) as várias funções da atividade de compras envolvem:

- estimar e avaliar a demanda: obtendo uma estimativa de consumo de seus consumidores o varejista pode determinar a quantidade de compras que necessita fazer mensal, semanal ou diariamente;
- determinar os tipos e quantidades de mercadorias necessárias: avaliar seu mix de mercadorias e quantidades de cada item a ser comprado, para que o varejista não aumente seus custos e nem falem produtos para atender a sua demanda;
- selecionar os fornecedores: definir qual fornecedor comprar, o que oferece os melhores produtos, preço, qualidade, e também o que possa atender sua demanda no tempo correto;
- negociar a compra da mercadoria: realizar boa negociação, com preço, qualidade, quantidade, bonificação, prazo de pagamentos, descontos, e diminuição de custos atribuídos à mercadoria. Todos esses elementos contam para uma negociação, deixando o varejista numa situação favorável em relação à concorrência;
- receber e inspecionar a mercadoria comprada: o gerente do depósito deve sempre analisar se as mercadorias estão de acordo com a quantidade, qualidade solicitadas, deve observar também os prazos de validade, para evitar possíveis problemas com devoluções após o recebimento;
- manter controle das mercadorias e fazer novos pedidos: utilizar sempre de *softwares* e de colaboradores, para analisar quantidades de produtos nos

depósitos e nas prateleiras, para que o gerente de compras saiba quando efetuar um novo pedido.

2.5.2 VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS NAS COMPRAS

Há muitas variáveis a serem consideradas na hora da compra, sejam elas: sazonalidades, quantidade, tempo, qualidade, fornecedor, entre outros. Estes aspectos permitem aos gerentes planejar suas compras levando em conta o seu cliente e fornecedor. Ao planejar as compras o gerente deve ser capaz de responder aos seguintes questionamentos: O que meu cliente quer? Em quanto tempo o meu fornecedor poderá me entregar a quantidade pedida? Quais são os benefícios oferecidos pelo fornecedor para que a empresa compre dele?

A decisão de como comprar, de quem comprar e para quem oferecer a mercadoria é determinante para uma boa atuação do varejista no mercado. A sazonalidade exige mais competência do Departamento de Compras, pois a exatidão da quantidade a ser comprada é essencial, visto que a mercadoria que não for vendida no seu período de procura, dificilmente será procurada em outras épocas, o que gera altos custos e perdas para empresa.

O QUADRO 2. ilustra o impacto da sazonalidade na demanda do varejo, e como a influência de uma determinada estação ou época do ano, pode aumentar a demanda de alguns produtos.

QUADRO 2
O impacto da sazonalidade

Número de estações	Negócios	Nível de adiamento	Escopo do impacto sobre a cadeia de suprimento
1 (verão)	Moveis de jardim		Um pico para o qual se acumula estoque com antecedência
2 (verão e natal)	Sorvete	Semi-empacotamento	Limitado; dois picos para os quais se acumula estoque enquanto que o empacotamento final (rótulo, etc.) pode ser feita assim que o pedido for realizado.
4 (2 principais e 2 curtas)	Moda	Semi-fabricação	Amplo; aceita pedidos da coleção e então planeja, produz e entrega antes da estação começar.

Fonte: Harrison e Hoek, 2003, p. 236.

No varejo há muitas épocas de sazonalidade entre elas: Páscoa, Natal e Dia dos Namorados, aumentando a demanda de chocolates e/ou produtos específicos para a época.

2.5.2.1 QUALIDADE

O gerente do departamento de compras deve ter sempre em mente a qualidade que se deseja nos produtos adquiridos em sua empresa. E se o seu cliente está buscando, produtos de primeira, segunda ou terceira linha.

Esse fator qualidade é influenciado muito pelo fator econômico dos clientes. Deve-se identificar o nível de qualidade exigido, mas que esteja dentro da faixa de preço que o cliente pode pagar. A economia ou o público alvo que o varejista busca, vai determinar muito a qualidade dos produtos que serão adquiridos no *mix* de mercadorias da empresa.

O *mix* de mercadoria deve ser composto por diferentes itens com preços e qualidade, dando assim opções aos clientes para escolher a mercadoria que o satisfaz. De acordo com Parente (2007, p. 193):

Preço e qualidade são duas dimensões intimamente interligadas. Dependendo dos segmentos de mercado para os quais esteja direcionado, o varejista irá selecionar um ou mais níveis de preço/qualidade para compor seu *mix* de produtos. (PARENTE, 2007, p. 193).

O varejista de supermercados compõe o seu *mix* de produtos com vários níveis de qualidade e preço, com o objetivo de atender às necessidades de seus clientes. Tais necessidades podem oscilar entre produtos de tipo 1 de melhor qualidade e preço mais elevado a produtos do tipo 3 com baixa qualidade e baixo preço.

2.5.2.2 QUANTIDADE CORRETA

A quantidade é um fator determinante para o varejista e o que leva o gerente a comprar determinada quantia varia de acordo com a sua demanda e o giro de cada produto. Assim, a utilização de um sistema operacional de controle de estoque é fundamental para se ter disponível a quantidade correta a ser comprada.

Um erro na quantidade comprada gera custos para empresa, seja ela no frete ou no espaço ocupado pelo estoque.

A quantidade a ser pedida é muito influenciada pelos custos, se é viável para empresa manter o estoque ou comprar pequenas quantias para atender a demanda

em prazos curtos. Entender esse aspecto é o que direcionará o varejista na decisão entre ter altos níveis de estoque ou adquirir mercadorias conforme a necessidade, evitando a utilização de muito capital na aquisição da mercadoria (NIGEL *et al.* 2009, p. 285).

Alguns fatores podem influenciar o varejista adquirir quantidades elevadas de determinados produtos. Muitas vezes é viável adquirir quantidades maiores pelos descontos oferecidos pelo fornecedor, além da economia no frete. Sendo que a localização geográfica da empresa pode interferir, aumentando a distância até o fornecedor, ocasionando desta forma, uma compra maior do que a realmente desejada pelo gerente.

2.5.2.3 TEMPO

O planejamento do tempo que se leva para uma mercadoria entrar no estoque, ir para as prateleiras e chegar até o consumidor final é um ponto essencial para o gerente de compras.

Por meio deste dado ele calcula em quanto tempo a mercadoria lhe traz o retorno esperado, a quantidade de tempo que ele precisa fazer um novo pedido de compra, sem que falem as mercadorias para os seus clientes.

Conforme Francischini e Gurgel (2004, p. 151) “o tempo de reposição do estoque é definido como o período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item para o consumo”.

Ter o controle de estoque é muito importante quanto se utiliza o tempo para as transações comerciais de vendas de produtos. Um item faltando na prateleira pode provocar a insatisfação do cliente por não encontrar o produto que ele necessita. O tempo de reposição é utilizado justamente para evitar este fato. O varejista toma como base seus dados de estoque registrados para definir o tempo necessário para fazer a reposição do produto, sem que ocorra a falta do mesmo.

2.5.3 PLANEJAMENTO DAS COMPRAS

No setor varejista de produtos alimentícios, as compras quando bem planejadas podem contribuir para a geração de lucro. De acordo com Parente (2007, p. 223) a margem bruta de lucro praticada por esse setor - por exemplo, os

supermercados - é da ordem de 20%, sendo que para cada R\$1,00 obtido de receita, R\$0,80 são destinados ao pagamento de fornecedor. Assim, é essencial para o resultado da empresa que o volume de compras seja criteriosamente estabelecido e obedecido, para que falhas na quantidade ou no tempo de compra não gerem custos.

Ao efetuar uma compra, além de se preocupar com as quantidades e preços, o varejista deve também estar atento ao giro das mercadorias. Deve avaliar se a compra que está fazendo cabe no seu orçamento, para que futuramente não tenha riscos de prejuízos financeiros. A margem de lucro gerada pela mercadoria deverá ser suficiente para pagar todas as despesas da empresa, os custos com fretes, mão-de-obra utilizada para que essa mercadoria chegue ao consumidor final.

O varejista deve ter um bom planejamento na hora de comprar, o que inclui conhecimento em relação do tempo de entrega do fornecedor, quantidade, preço, fluxo de giro, custos adquiridos para a venda do produto, assim poderá definir se é viável ou não ter determinados produtos em sua loja.

A logística é a grande responsável pelo controle eficiente do fluxo de produtos no estoque. Esta afirmativa pode ser confirmada por Figueiredo (2006, pp. 35-36), quando diz que:

A logística constitui o serviço onde recursos são orientados para a consecução de determinada organização do fluxo de produtos entre clientes e fornecedores. Essa perspectiva seria reforçada pelo fato de a logística apresentar as características centrais de um serviço... O objeto do serviço logístico, ou seja, o fluxo de produtos que necessitaria interagir ao longo do tempo com os recursos para que houvesse sua consecução (simultaneidade). A produção e consumo dos serviços logísticos estariam intrinsecamente associados na consecução do fluxo de produtos. (FIGUEIREDO 2006 pp. 35; 36).

A coordenação do fluxo de produtos representada pelas entradas e saídas de produtos do estoque é importante para o departamento de compras, pois ajuda no gerenciamento da quantidade que precisa comprar baseada na quantidade que se tem no estoque.

2.5.3.2 PLANEJAMENTO DAS COMPRAS DOS PRODUTOS CONTÍNUOS

Os produtos contínuos são aqueles com pouca ou nenhuma sazonalidade e que fazem parte de uma subcategoria dentro de uma determinada categoria de produtos (PARENTE, 2007, p. 225). São produtos que não podem faltar no *mix* de produtos de um supermercado, por exemplo: a categoria de cereais são produtos de

compras contínuas que não podem faltar para o consumo dos seus clientes sendo eles produtos essenciais.

Parente (2007, p. 225) alerta que “a administração do processo de compras desses itens deve ser conduzida de forma rigorosa, a fim de minimizar os índices de falta do varejista”. Com base no consumo destes produtos que o varejista determina a quantidade a ser comprada para atender á demanda.

2.6 ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS

As compras não se baseiam apenas no ato de comprar abrangem também vários outros elementos como, por exemplo, a organização dos itens e da equipe envolvida no procedimento, desde o momento da escolha do produto que se precisa até a reposição nas gôndolas.

Definir as etapas para o sistema compras é uma forma de atribuir agilidade ao processo, adquirindo assim uma melhor confiabilidade no funcionamento de cada tarefa. Segundo Dias (2006 p. 239):

A organização de compras por divisão de grupos é funcional quando as seções são de tamanho moderado e quando tais atribuições são entregues a compradores individuais. Os itens de cada grupo são especificados de acordo com a origem, a necessidade e o valor do material. (DIAS, 2006 p. 239).

As etapas começam desde a escolha do fornecedor até a venda do produto ao consumidor, desta forma, o gerente de compras tem que saber organizar bem cada tarefa, pois, falhas podem provocar custos. Além disso, pode causar a insatisfação dos clientes. O que leva a concluir que um dos principais papéis das compras é a disponibilização do produto ao consumidor final.

2.6.1 ESTRUTURA CENTRALIZADA DAS COMPRAS

A estrutura centralizada atribui ao varejista reduções em seus custos, pois emprega em apenas um espaço todo o movimento de mercadorias compradas tendo um controle maior sobre aspectos operacionais e de armazenagem adequada. Para a logística proporciona facilidade de descarga dos fornecedores e de recarga de produtos para distribuir para as demais lojas, e na distribuição, auxilia em determinar as quantidades exatas para o atendimento da demanda operando uma resposta rápida ao consumidor (BAILY *et al.*, 2008, p. 76).

Harrison e Hoek (2003, p. 127) explicam que a estrutura centralizada de estoque beneficia o varejista em redução de custos, tanto no transporte, diminuindo o valor do frete, quanto na armazenagem reduzindo a ocupação do espaço físico utilizado.

No QUADRO 3. estão organizadas as vantagens e desvantagens de se ter uma estrutura de organização centralizada e descentralizada.

QUADRO 3
Vantagens e desvantagens das organizações centralizadas e descentralizadas.

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA	ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA	ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA	ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA
Uniformidade de procedimentos	Gerentes autônomos e responsáveis por suas decisões	Dependência da hierarquia para tomar decisões	Perda de uniformidades
Facilidade de controle	Facilidade de avaliar gerentes	Uniformidade impede competição	Tendência ao desperdício e duplicação
Rapidez na comunicação vertical	Competição positiva entre unidades	Dependência da hierarquia para avaliar gerentes	Comunicação dispersa
Acesso rápido à informação	Criatividade na busca de soluções	Desestímulo à criatividade	Dificuldade de localizar responsáveis
Reduzida duplicação de esforços	Agilidade na tomada de decisões	Ineficiência no uso dos recursos	Dificuldade de controle e avaliação

Fonte: adaptado de Maximiano, 2004, p. 221.

2.6.2 ESTRUTURA DESCENTRALIZADA

As vantagens de ter uma estrutura descentralizada é que o próprio gerente ou sócio da loja poderá tomar as decisões de escolher seus fornecedores e o tipo de produto, marca e preço que eles oferecem, assim facilitando também as resoluções de prováveis problemas que possam acontecer na entrega das mercadorias. Quanto aos questionamentos de suas demandas e atendimento ao consumidor, o conhecimento da região e do local em que está localizada a loja é que definirá muito as escolhas do *mix* de mercadoria (BAILY *et al.*, 2008, p. 76).

As vantagens de se ter uma estrutura descentralizada para o varejista que possui filiais ou lojas de departamentos de acordo com (Baily *et al.*, 2008, p. 76) são:

- comprador local conhece mais as necessidades do seu setor varejista, fornecedores locais, o transporte e as instalações de estocagem;
- está em condições de responder mais rapidamente às emergências, parcialmente em razão de linhas de comunicação mais simples e por conhecer mais as circunstâncias locais do que alguém que está há quilômetros de distância;
- a responsabilidade direta do comprador local perante seu chefe imediato permite maior vínculo e controle da alta administração. Responde por possíveis imprevistos, podendo resolvê-los rapidamente sem precisar se comunicar com a central e esperar pela resposta ou resolução.

2.6.3 GERENCIAMENTO DE ESTOQUE

O estoque pode ser considerado um dos pilares da empresa, pois é a partir dele que a empresa começa a processar o seu retorno de capital investido.

Sendo assim, o controle de estoque teve ser sempre bem feito. Saber do que a empresa precisa, onde está cada produto e quais são as datas de validade para evitar certos custos desnecessários.

Manter o estoque organizado contribui para reduções de custos e também para agilidade na realização de novas aquisições, pois é por meio deste que o gerente pode conseguir dados para adquirir novos produtos.

Segundo Francischini (2004, p.81):

A meta principal de uma empresa é, sem dúvida, maximizar o lucro sobre o capital investido em fábrica e equipamentos, em financiamentos de vendas, em reserva de caixa e em estoques. Espera-se que o dinheiro investido em estoque seja o lubrificante necessário para a produção e o bom atendimento das vendas. O objetivo é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa e minimizando as necessidades de capital investido. (FRANCISCHINI, 2004, p. 81).

O gerenciamento de estoque está diretamente ligado ao setor de compras, ambos precisam estar organizados, com dados sempre atualizados para que se saiba o que tem e o que se precisa comprar para atender seu consumidor.

O nível de estoque interfere bastante no gerenciamento, ter grandes volume de mercadorias, normalmente causam problemas na conservação e espaço de armazenagem. Como afirma Pozo (2007, p.37):

Uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoques. Lógica e racionalidade podem ser aplicadas com o sucesso nas ações de resolução de problemas que afetam o estoque. (POZO, 2007, p. 37).

Investir no estoque exige cautela para não aumentar custos desnecessários, com excessivas quantidades de estoques para pouca demanda, ou adquirir produtos com pouco giro. O gestor deve evitar gastos demasiados com compra de produtos que não trarão o retorno desejado. Além disso, podem ocupar espaço de outra mercadoria com melhor saída.

Controlar o estoque evita uma série problemas ao gerente, elimina a necessidade de se fazer reajustes no planejamento de compra, além de evitar a ruptura de estoque.

Dias (2006, p. 19) esclarece que:

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 estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. (DIAS, 2006 p. 19).

A administração do estoque auxilia o gerente, a saber, exatamente os produtos que possui e os que precisam ser adquiridos, bem como os espaços disponíveis para a armazenagem, evitando assim alocações de novos galpões.

2.6.4 NÍVEL DE ESTOQUE

Toda empresa tem necessidade de manter estoque para que não fiquem sem produtos para atender os seus clientes e, para isso é necessário trabalhar não só com colaboradores eficientes, mas também com *softwares* gerenciadores de estoque. Tais *softwares* são desenvolvidos para fornecer inúmeras informações gerenciais importantes, uma delas é informar qual a necessidade certa de se ter no estoque.

Controlar os níveis de mercadorias adquiridas é uma forma de melhorar a administração de estoque, pois a partir do momento que se decide a quantidade de produtos a ser comprada define-se também o nível de estoque que deverá ser mantido. Como Dias (2006, p. 25) afirma:

Existem diversos aspectos que devem ser definidos, antes de se montar um sistema de controle de estoque. Um deles refere-se aos diferentes tipos de estoque existentes na empresa. Outro diz respeito aos diferentes pontos de vista quanto ao nível adequado de estoque que deve ser mantido para atender as necessidades. (DIAS, 2006, p. 25).

Manter um nível de estoque equilibrado garante ao varejista uma maior folga no atendimento aos seus clientes, pois a demanda de vendas poderá aumentar ou diminuir de acordo com a economia de mercado e também com as promoções realizadas pelo gerente do departamento de compras.

Na perspectiva de Parente (2007, p. 218), nível de estoque ótimo é aquele que não apresenta nem excesso de capital investido e nem rupturas no estoque, pois, estoques elevados geram custos financeiros e custos de armazenagem. No entanto, ele não pode deixar de existir, pois o nível de produtos adquiridos menor que a demanda, causa rupturas substanciais no atendimento ao cliente.

2.6.5 PONTO DE PEDIDO

Não se deve apenas determinar a quantidade que se vai comprar. O gerente de compras deve analisar qual é o giro de suas mercadorias e quando deverá fazer um novo pedido, evitando assim a falta de produto ou a quantidade excessiva do mesmo.

Segundo Dias (2006, p. 57), “devemos fazer uma nova reposição de estoque, quando o estoque virtual estiver baixo ou igual à quantidade predeterminada, como adequado que é o ponto de ressuprimento ou ponto de pedido”.

2.6.6 ESTOQUE MÍNIMO

A empresa, quando necessita estocar, deve decidir pela quantidade mínima a ser mantida no estoque assim irá precaver de alguns eventos sejam eles, atrasos na entrega dos pedidos ou aumento da venda do produto, podendo assim ocasionar a falta de produtos.

Quando o gerente determinar uma quantidade para o estoque mínimo, passa a ter uma garantia de que suas mercadorias não faltarão ao seu consumidor, independente da época do ano, ou mesmo de atraso e cancelamento de entregas. Como afirma Dias (2006, p. 61):

A determinação do estoque mínimo é também uma das mais importantes informações para a administração do estoque. Essa importância está

diretamente ligada ao grau de imobilização financeira da empresa. O estoque mínimo, também chamado de estoque de segurança, por definição, é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no ressuprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas. (DIAS, 2006, p. 61).

O gerente de estoque deve administrar os níveis de mercadoria, pois desta forma evitará possíveis rupturas, é por meio do estoque de segurança, que ele poderá garantir uma boa gerencia, evitando faltas de mercadorias ou excesso delas.

2.7 TOMADA DE DECISÃO SOBRE FONTE DE SUPRIMENTO

Existe um reconhecimento cada vez maior que as organizações sozinhas não conseguem manter todas as capacidades necessárias para que se tenha sucesso no ambiente competitivo, para isso, é necessário que se façam alianças com seus fornecedores, transferindo entre si confiabilidade de negociação (HARRISON; HOEK, 2003, p. 277).

Segundo Las Casas (2006, p. 101) “são várias as fontes de fornecimento de mercadorias para os comerciantes. Alguns varejistas compram direto dos fabricantes, enquanto outros preferem comprar de atacadistas, ou mesmo de outros varejistas”.

A escolha de qual fonte suprir o estoque varia desde o formato da loja, até mesmo em relação ao preço e quantidade comprada. Cada empresa precisa analisar a viabilidade de comprar de determinado fornecedor, até porque determinadas quantidades podem gerar mais custos para o varejista, devido ao preço da mercadoria e custos de logística. Existem empresas fornecedoras que estipulam o mínimo de quantidade de mercadoria a serem compradas, colocando assim o gerente em situações de difícil decisão. O que é mais viável aumentar; a quantidade a ser comprada ou escolher outro fornecedor que poderá oferecer um produto acima do preço. Ou não ter confiabilidade na negociação?

Um bom fornecedor é aquele que pode oferecer atendimento ao seu cliente de acordo com suas exigências ao efetuar uma compra. O varejista espera que todos os aspectos importantes denotados na negociação sejam especificamente efetuados pelo seu fornecedor, sendo desde as características da entrega, quantidade, qualidade, custos agregados entre outros aspectos (BAILY *et al.*, 2008, p. 12).

Um bom fornecedor na concepção de Baily *et al.* (2008, p. 182) deve apresentar alguns atributos que podem ser considerados essenciais na escolha da melhor fonte de suprimento são elas:

- entrega pontualmente: se na negociação foi determinada uma data para entrega, o fornecedor deverá cumprir e se responsabilizar por eventuais perdas que o seu cliente tenha devido ao seu atraso na entrega;
- fornece qualidade consistente: o produto deve ser sempre o mesmo com que o tenha oferecido, como aspectos, cores, cheiros sabor e tamanho que o comprador tenha pedido;
- oferece bom preço: se os preços estão de acordo com a concorrência ou melhores;
- tem antecedentes estáveis: verificar sempre histórico de atendimentos a outras lojas, para saber o grau de responsabilidade e confiança que o fornecedor tem;
- fornece bom serviço: quanto ao atendimento e disponibilidades para o varejista;
- é responsivo às necessidades do cliente;
- cumpre o prometido: verificar se todas as especificações exigidas foram atendidas pelo fornecedor;
- dá apoio técnico;
- mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido.

2.7.1 TIPOS DE FONTE DE SUPRIMENTO

O varejista poderá optar de quem comprar, identificando os melhores benefícios que seus possíveis fornecedores podem oferecer e quais são as vantagens em adquirir mercadorias de um atacadista ao invés da indústria. Esta é a visão de acordo com Parente (2007, p. 232) quando afirma que “os varejistas podem abastecer diretamente do fabricante ou por meio de intermediários como atacadistas, distribuidoras, importadoras”.

A qualidade na logística de abastecimento da empresa é influenciada pelo tipo de relacionamento entre fornecedor e varejista. Esses fornecedores podem ser classificados das seguintes maneiras de acordo com Dias (2006, pp. 280-281):

- fornecedor monopolista: quando há apenas um fornecedor para determinado produto ou matéria-prima;
- fornecedores habituais: são aqueles que possuem uma linha ou produtos com qualidade e preço melhores que da concorrência e o atendimento e o relacionamento com o varejista se sobressaem;
- fornecedores especiais: são empresas que oferecem determinado produto ou serviço que possui processo específico que não são encontrados nos fornecedores habituais.

2.7.2 LOCALIZAÇÃO DA FONTE DE SUPRIMENTO

A localização das fontes de suprimentos do varejista é um ponto essencial para garantir um melhor atendimento e agilidade nos processos de compra e reposição de mercadorias. Encontrar um fornecedor apto a oferecer as quantidades necessárias com menores custos, nem sempre é uma tarefa fácil para o gerente de compras. Às vezes, a região que sua loja se localiza impossibilita o acesso às empresas dispostas a negociar, pela distância e os custos de logística que terão. (BAILY *et al.*, 2008, p. 189).

De acordo com Baily *et al.* (2008, p. 189) há três razões principais que podem justificar a dificuldade de localizar fornecedores, são elas:

- avanços tecnológicos: as necessidades do comprador estão se tornando mais complexas e difíceis de serem atendidas. Um menor número de fornecedores está disposto ou em condições de fazer isso;
- crescente “concentração” dos mercados de suprimentos: o processo contínuo de fusões e aquisições está levando muitos setores a uma situação em que há poucos fornecedores poderosos com menos necessidade de procurar ativamente novos negócios que, inevitavelmente, virão em sua direção.
- especialização crescente: a especialização no setor manufatureiro tende a levar a decisões de “comprar” e não de “fabricar”. Isso significa que maior proporção das necessidades do setor é suprida por fontes externas.

2.7.3 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Selecionar bem seus fornecedores abre uma estratégia ao varejista quanto aos seus concorrentes, pois é por meio de uma boa escolha que se tem uma negociação de confiabilidade e estratégias.

O varejista deve fazer a seleção das melhores fontes de suprimento, utilizando de características significativas para uma boa relação com seu fornecedor. Conforme Las Casas (2006, p. 96) afirma:

A preocupação maior dos compradores é a de obter mercadorias de vendedores honestos de forma regular. Há vários fornecedores de varejistas. Deve-se selecionar aqueles que tenham melhores condições de fornecimento a um custo reduzido, considerando-se também as seguintes condições: reputação; localização; serviços; políticas de trabalho; disponibilidade; termos de compra; vendas e experiência. (LAS CASAS, 2006, p. 96).

O fornecedor que pratica relacionamentos de parceria, busca para seu cliente vantagens em preços, quantidades e até mesmo no tempo de entrega, o que leva o varejista a selecioná-lo como uma fonte garantida de suprimento.

No QUADRO 4. são apresentados critérios de avaliação e seleção dos fornecedores, os quais devem ser observados pelo varejista na hora de escolher as empresas com as quais negociar.

QUADRO 4
Tipos de avaliações de fornecedores.

Tipo de item	Tipo de avaliação
Itens críticos	Certificação e auditoria de sistema
Itens importantes	Certificação ou auditoria de processo
Itens não-críticos	Históricos ou auto-avaliação

Fonte: Francischini e Gurgel, 2004 p. 65.

O QUADRO 4 , de acordo com Francischini e Gurgel (2004, p. 64) determina três tipos de avaliação para a seleção de fornecedores, em que se pressupõe a existência de uma equipe de auditores e de um procedimento padronizado para avaliar as empresas. São os três requisitos:

- auditoria de produto – focada no projeto e especificações do produto fornecido;

- auditoria de processo – pela coleta aleatória de produtos finais na expedição do fornecedor verificam-se todos os registros e procedimentos de fabricação referentes àqueles itens;
- auditoria de sistema – verificam-se a existência e o cumprimento sistemático dos requisitos relacionados à qualidade de determinada norma de referência. Por exemplo: Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO.

Segundo Dias (2006, p. 284) “selecionar fornecedores é reunir um grupo o maior possível, que atenda a requisitos da empresa varejista, que sejam confiáveis mantendo o abastecimento continua e ininterrupta”.

2.7.4 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

A forma de se relacionar com os fornecedores pode variar de empresa para empresa. Algumas se relacionam de forma mais comercial e outras já desenvolvem ações de parceria que vão além de uma simples negociação. O bom relacionamento com os fornecedores pode trazer vantagem para a empresa varejista. Esta é uma constatação de Francischini e Gurgel, (2004, pp. 67-68), quando afirmam que relacionamentos mais próximos com fornecedores – em que as partes trocam informações diretas entre setores e departamentos das empresas - facilitam os reajustes de abastecimento e qualidade de produtos.

O relacionamento com os fornecedores deverá ser pautado pela confiança entre as partes envolvidas, resultando a realização de uma boa negociação. De acordo com Dias (2006, p. 285):

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente a fim de evitar que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo. (DIAS, 2006, p. 285).

Manter um bom relacionamento com o seu fornecedor garante ao varejista maior atuação no gerenciamento do seu estoque, pois a confiabilidade adquirida traz possibilidades de aquisições de boas mercadorias, podendo, assim, ofertá-las aos seus clientes com preço justo e qualidade requerida.

2.8 NEGOCIAÇÃO

Garantir uma boa negociação depende das partes envolvidas no processo, pois, elas precisam desenvolver critérios que possam beneficiar a todos. É por meio das negociações mútuas que se pode obter um bom relacionamento entre comprador e fornecedor, criando um processo contínuo de abastecimento. Por isso, Parente (2007, p. 234) afirma que “negociação é o processo de buscar soluções mutuamente satisfatórias quando o comprador e o vendedor têm objetivos conflituosos”.

Um comprador capacitado sempre buscará em suas negociações elementos que beneficiem a empresa, sendo ele em custos ou prazos de pagamento, para que o repasse das mercadorias para o cliente final seja satisfatório. Deve-se adequar às necessidades, efetuando uma boa compra com bonificações. Quando isso acontece o gerente pode, até mesmo fazer uma promoção dos itens, para atrair o consumidor que já frequenta a loja e aqueles que sempre buscam uma boa oferta. (LAS CASAS, 2006, p. 97).

Negociar não é uma disputa entre varejista e fornecedor, embora as partes procurem se beneficiar um mais do que a outra. Para que haja uma boa negociação é necessário que ambas as partes ganhem, de forma a garantir futuras compras e vendas (DIAS, 2006, p. 276). No entanto, em uma negociação não são apenas os fatores de formação de preço que interferem no processo, Dias (2006, p. 277) enumera seis etapas do processo de negociação a serem obedecidos. São eles:

- preparação do comprador em conseguir transmitir e receber os objetos das partes;
- abertura que é a base da negociação: o bom desenvolvimento das habilidades de empatia;
- exploração descobrir diante do diálogo as necessidades do varejista e também do fornecedor;
- apresentação: mostrar as reais necessidades que atribui à necessidade da compra;
- clarificação: esclarecer as possíveis objeções levantadas pelo varejista quanto ao fornecedor;

- ação final: quando se efetua a venda onde o cliente será convencido que foi uma boa negociação.

Para o fechamento de compra não é apenas importante que o fornecedor tenha a mercadoria desejada, outros elementos também devem ser analisados. Os elementos que costumam fazer parte de uma negociação são: custos, descontos, prazos de pagamentos, custos de logística bonificação e serviços (PARENTE, 2007, pp. 235-236).

A forma de negociar a mercadoria é determinante para a lucratividade das atividades varejistas. Adquirir produtos com altos custos influencia na formação de preço para o item ser revendido ao consumidor. (LAS CASAS, 2006, p. 97).

2.8.1 CUSTOS

O custo é o primeiro elemento que será discutido entre fornecedor e comprador, pois, é por meio da tabela de preços que o varejista identificará os benefícios oferecidos nos preços (PARENTE, 2007, p. 234).

É muito importante para um comprador conhecer ou fazer uso da análise preço-custo. Dias (2006, p. 266) afirma que “quando não se tem experiência em compras o varejista pode não saber identificar o real valor das mercadorias, além do preço de venda, que podem ser considerados, logísticas, perdas devido ao tempo de validade, roubo, impostos entre outros”.

2.8.2 DESCONTOS

Em qualquer negociação, seja de varejista para fornecedor, ou de consumidor para varejista, sempre entrará em diálogo o elemento descontos, que pode ser pedido pelas compras à vista, ou para quantidades maiores. Para alguns fornecedores os descontos são utilizados como atrativos de venda em determinadas épocas do ano em que o nível de vendas diminui, fazendo com que o varejista realize a compra, pelo fato dos preços estarem em baixa.

Descontos é um aspecto sempre discutido entre os negociantes. Segundo Parente (2007, p. 236) eles podem se dividir em:

- descontos por quantidade: que se referem ao volume de mercadoria comprado;

- descontos por negociação: que é concedido quando o varejista efetuar alguma tarefa do fornecedor;
- desconto sazonal: é aquele desconto quando determinado produto está em baixa devido a determinada época do ano;
- descontos por pagamentos à vista: sendo uma compensação para o varejista;
- descontos por logística: quando a entrega por exemplo é local evitando que o fornecedor gaste a mais com transporte.

2.8.3 PRAZO DE PAGAMENTO

O prazo de pagamento é outro aspecto que o varejista dedica atenção, tanto para obtenção do retorno, ou seja, do lucro para o pagamento da mercadoria. (PARENTE, 2007, p. 236).

O prazo de pagamento na hora da compra deve ser analisado pelo varejista, pois suas responsabilidades comerciais influenciam na sua receita, por isso, ao negociar os prazos de pagamento o gerente de compras deve ter dados sobre o financeiro de sua empresa e buscar a melhor a forma de pagamento com o seu fornecedor. Mas, além do prazo, o gerente deve observar se é um bom negócio comprar com longos prazos de pagamento e em quanto esses prazos aumentarão os seus custos. Deve-se analisar se será melhor obter um menor prazo e pagar menos pela mercadoria, e assim contribuir para manter o equilíbrio de preços com os concorrentes.

Para o varejista um dos objetivos de uma boa compra é conseguir um melhor prazo de pagamento, no entanto, é importante o gerente verificar se os custos do maior prazo irão beneficiá-lo. (DIAS, 2006, pp. 274-275).

2.8.4 CUSTOS DE LOGÍSTICA

Sendo o transporte ou frete um dos aspectos negociados pelo varejista este custo pode ser atribuído à empresa fornecedora, isso depende da quantidade pedida pelo o gerente de compras (PARENTE, 2007, p. 236).

A localização dos fornecedores e até mesmo do varejista interfere bastante nos custos atribuídos à compra. Por exemplo, o gerente compra de uma indústria do

estado de São Paulo, o preço do frete será maior, incluindo os encargos de impostos que são diferenciados em cada região do Brasil.

O valor dos custos do frete é um valor bastante significativo que deve ser analisado, pois é um fator que também influencia na formação de preço dos produtos (DIAS, 2006, p. 274).

2.8.5 BONIFICAÇÕES

As bonificações são benefícios bastante negociados entre fornecedores e varejista. Algumas vezes, elas são ofertadas pelos vendedores para que seus clientes possam realizar promoções. Em caso de aumento da quantidade e, em períodos em que os fornecedores apresentam diminuição das vendas.

O varejista sempre tentará negociar com seus fornecedores, bonificações sejam elas em valores monetários, ou mesmo em quantidade de mercadoria. Esta forma beneficia o gerente, que poderá utilizar os produtos como um atrativo ao seu cliente oferecendo seu produto com um melhor preço. Esse tipo de negociação pode influenciar muito na escolha e na finalização da compra.

A bonificação é uma negociação que muitos fornecedores gostam de ofertar aos varejistas, elas podem acontecer em forma de dinheiro ou em produtos, para que o gerente possa efetuar promoções, inauguração e outros. (PARENTE, 2007, p. 236).

2.8.6 SERVIÇOS

Alguns fornecedores oferecem serviços, como equipamentos expositores e promotores para oferecer seus produtos aos clientes. (PARENTE, 2007, p. 236).

As empresas de fornecimento oferecem equipamentos expositores para melhor visualização de seus produtos, atribuindo maior visibilidade aos seus produtos perante o consumidor final. Além disso, disponibilizam promotores que fazem demonstrações e degustação de seus produtos. Essas demonstrações são estratégicas para lançamento de novos produtos, pois evidenciam sabores, cheiros, resistência. Esse tipo de evento normalmente agrada muito o cliente.

2.9 SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO

O sistema de distribuição é uma ferramenta que se o varejista consegue gerenciar poderá conquistar vantagens competitivas, pois, é um círculo contínuo do fornecedor até ao consumidor final (PARENTE, 2007, p. 236).

Hoje em dia, com as inovações tecnológicas e agregação delas como ferramenta de trabalho é importante que toda empresa varejista, sendo ela micro, média ou de grande porte, possua um sistema de distribuição que contribua para o bom gerenciamento da loja, facilitando muitas as prospecções de vendas, aquisições de mercadorias, nível de estoque, giro de produto, entre outros. Desta maneira o gerente possui dados futuros que o beneficiará na tomada de decisão (PARENTE, 2007, p. 236).

2.9.1 ENTREGA DIRETA NA LOJA

A entrega direta na loja é utilizada muitas vezes por microempreendedor, ou por empresas que vendem produtos perecíveis ou congelados - que pela natureza dos produtos exige mais rapidez na entrega. O bom deste tipo de serviço é que ele permite ao vendedor estar atento às faltas de mercadorias ou até mesmo à introdução de novos produtos no *mix* do varejista.

A entrega direta na loja é vantajosa no que se refere ao relacionamento do fornecedor com o varejista. De acordo com Parente (2007, p. 236):

O sistema de Entrega Direta na Loja apresenta algumas vantagens, tais como: o envolvimento do fornecedor, mediante a maior frequência de visitas, poderá assegurar que produtos frescos estejam sempre nas prateleiras; melhor adequação da definição da linha de produtos e do volume de compras às vendas e necessidades do consumidor (PARENTE, 2007, p. 236).

Pode-se entender que as entregas diretas proporcionam maior proximidade entre vendedor e comprador, o que traz vantagens para ambos. Do lado do fornecedor, este poderá conferir o giro de seus produtos, evitando as rupturas. Para o supermercado favorece o controle da pontualidade das entregas e da qualidade dos produtos.

2.9.2 ENTREGA NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO OU DEPÓSITO

As entregas no centro de distribuição são mais utilizadas por empresas que possuem mais de uma loja em uma determinada região, para evitar os custos da logística com fretes e aquisições de mais depósitos. Algumas empresas optam por

criar apenas um depósito central, que irá receber e distribuir todas as mercadorias nas quantidades corretas para as demais lojas. Desta maneira, o gerente de estoque também economiza em contratação de recursos humanos e aquisição de espaço físico o que aumenta as despesas no financeiro da empresa com salários, depreciação, aluguel entre outros. (PARENTE, 2007, p. 237).

Muita empresa varejista, que possui mais de uma loja está investindo em centro de distribuição com sistemas informatizados integrados, para realizar o abastecimento de sua matriz e filiais, desta forma alcançando rapidez no fluxo e giro dos estoques. (PARENTE, 2007, p. 237).

2.10 SISTEMA DE REPOSIÇÃO DE RESPOSTA RÁPIDA

Os sistemas de reposição de resposta rápida são aqueles que processam dados de previsão de vendas o que permite ao gerente de compras se antecipar na realização das aquisições necessárias para atender à demanda dos clientes. De acordo com Parente (2007, p. 238):

Diferentemente dos sistemas de reposição tradicional que poderiam levar semanas para efetuar o ciclo de reposição de produtos, os sistemas de resposta rápida consistem em um processo de reabastecimento curto, que possibilita ao varejista a previsão de sua demanda antecipada, o que garante a ele agilidade ao efetuar o pedido, sabendo-se de que mercadoria precisa, quantidade, qualidade entre outros aspectos do produto. (PARENTE, 2007, p. 238).

Parente (2007, pp. 238-239) esclarece que o sistema de resposta rápida é caracterizado por alguns elementos que em geral não estão presentes nos sistemas tradicionais, são eles:

- parceria ganha-ganha – por meio de uma boa negociação entre fornecedor e varejista cria-se um vínculo de cooperação e de confiança entre ambos;
- sistemas de frente de loja integrados aos sistemas de retaguarda – sistemas de informações de mercadorias com leitura de código de barras permite que o varejista tenha uma prévia de entradas e saídas de mercadorias;
- EDI- Intercâmbio eletrônico de dados (*Electronic data interchange*) – troca eletrônica de informações dos componentes da cadeia de suprimento com fornecedores, distribuidoras e o varejista, adquirindo assim maior facilidade de compra, recebimentos de notas entre outros.

A FIG. 3. ilustra como funciona a troca de informações entre varejista e fornecedor, utilizando serviços de empresas especializadas em comunicação de dados, denominadas de VAN, ou seja, *Value Added Network*, ou Rede de Valor Adicionado (PARENTE, 2007, p. 239):

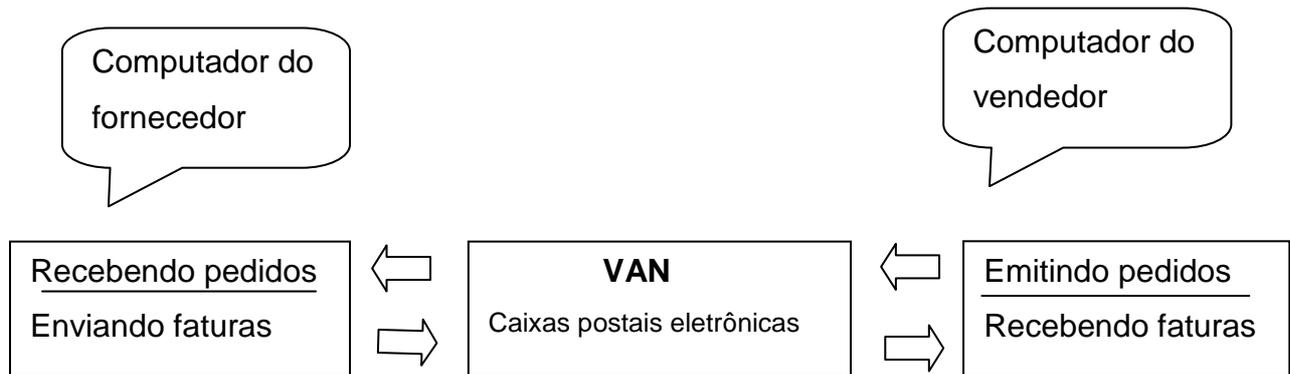


FIGURA 3. Sistema eletrônico de pedido de compras.

Fonte: Parente, 2007, p. 239.

2.11 EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR) – RESPOSTA RÁPIDA AO CONSUMIDOR

O ECR é a sigla em inglês para *Efficient Consumer Response*, que significa Resposta Eficiente ao Consumidor, um sistema que o varejista utiliza como forma de melhorar o atendimento ao cliente oferecendo-lhe um produto com melhor margem de preço e qualidade. Isso porque o ECR é capaz de fornecer informações sobre as necessidades dos clientes e, assim, manter níveis controlados de estoque, além de reduzir também os custos com operações logísticas, dentre outras (PARENTE, 2007, p. 239).

O varejista que possui um sistema de resposta rápida e um bom planejamento de compras poderá sempre atender seus consumidores, com os produtos que eles procuram. Tem sempre pesquisa e gráficos, apontando a demanda do mês e qual seria o aumento ou a diminuição do fluxo de produtos. Essas pesquisas também ajudam na integração de novas linhas de produtos e com identificação daqueles que podem ser substitutos por outros com uma margem de custos menor, podendo oferecer ao seu cliente sempre mercadorias com uma margem de preço acessível.

Para o varejista não existe melhor maneira de redução de custos, quando se sabe sua demanda exata. Para obter tais dados é necessário que o gerente de departamento de compras tenha um sistema de respostas que o auxilie. Assim, terá em tempo hábil, informações confiáveis em relação às quantidades estocadas, ponto de pedido, previsão de demanda. São aspectos que colaboram para o planejamento de compras e atendimento ao cliente.

3. METODOLOGIA

De acordo com Figueiredo (2004, p. 117), “pesquisa metodológica é a investigação dos métodos de obtenção, organização e análise de dados, tratando da elaboração, validação e avaliação dos instrumentos e técnicas de pesquisa”.

Conforme Cervo (1996, p. 44) “a pesquisa é uma atividade voltada para solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho é de caráter exploratório. Na perspectiva de Cervo (1996) e de Figueiredo (2004), uma pesquisa exploratória busca dados em conteúdos bibliográficos e entrevistas realizadas com pessoas que tenham experiência sobre o tema.

De acordo com a natureza dos dados, esta pesquisa é qualitativa. Conforme Minayo *apud* Figueiredo (2004, p. 106), “a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meios de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade”.

Figueiredo (2004, p. 145) explica que os dados de uma pesquisa qualitativa são organizados em três etapas, sendo elas:

- preparação e descrição do material bruto: são as informações frequentemente obtidas por meio de entrevista não estruturada ou semiestruturadas. Esses dados devem ser organizados de modo que qualquer pessoa consiga analisá-los.
- redução dos dados: os dados são agrupados de acordo com pontos de convergência, a fim de realizar o processo de codificação.
- interpretação dos dados.

Os dados trabalhados são dados primários e foram coletados por meio de um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas.

Figueiredo (2004, p. 124) esclarece:

Para selecionar a técnica adequada de coleta de informações e prosseguir com o desenvolvimento da pesquisa precisamos considerar todos os passos até este momento, principalmente no que se refere à determinação dos objetivos, do método, do tipo de estudo ou até mesmo da abordagem utilizada. (FIGUEIREDO, 2004, p. 124).

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Figueiredo (2004, p. 143), “ao interpretar as informações obtidas busca-se encontrar todos os aspectos que se aproximam, ou seja, que trazem aquilo que é comum e possível de se transformar em dados capazes de mostrar resultados”.

A análise foi feita por meio do contexto do referencial teórico, que buscou embasar, bibliograficamente, para definir o processo de compras e como os varejistas procuram agir ao gerenciar este departamento, buscando responder aos objetivos do estudo de caso.

3.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

As informações desta pesquisa não poderão ser generalizadas para todo o varejo, pois foi limitada a uma única unidade supermercadista de Juína-MT. Além disso, o questionário foi aplicado a um único gerente do departamento de compras e suas dificuldades podem não ser as mesmas de outros gerentes.

Para Figueiredo (2004, p. 122), “o pesquisador deverá delimitar ao máximo o sujeito que deverá estudar, criando parâmetros e seleção”.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

O questionário semi-estruturado foi entregue ao gerente administrativo que também desempenha a função de gerente do departamento de compras, com o intuito de identificar os processos realizados pelo gerente ao efetuar suas compras.

O questionário é composto de 18 perguntas agrupadas em quatro partes: na primeira parte contempla a apresentação do entrevistado, na segunda parte consta a apresentação da empresa, a terceira parte, o processo de escolha de fornecedores e a quarta parte, as perguntas foram elaboradas para conhecer o planejamento de compra e estoque da empresa.

A pesquisa foi respondida pela proprietária do estabelecimento, que possui nível superior de escolaridade e exerce o cargo administrativo e de gerência do departamento de compras.

A empresa cuja razão social é Tabaldi & Tabaldi Ltda foi fundada no ano de 2003, tendo como ramo de negócio a atividade comercial, na área supermercadista varejista. Está localizada à Av. Loderistes Rosa Correia, Juína-MT.

O primeiro e segundo objetivos específicos foram respondidos por meio do referencial teórico que foi desenvolvido na perspectiva de vários autores sobre o processo de compras e suas relações interdependentes.

O terceiro objetivo foi respondido por meio da questão número 2 da terceira parte, onde o gerente informa que trabalha com mais de cinquenta fornecedores, para conseguir atender sua demanda.

O quarto objetivo foi respondido pela questão 13, o gerente informou que a empresa trabalha com 17.343 itens, que são oferecidos para atender às necessidades do seu público-alvo.

O quinto objetivo que é “analisar o processo de compras da empresa, com a intenção de identificar os pontos positivos e os que devem ser melhorados no processo, sob a perspectiva dos autores estudados”, foi atendido na terceira e na quarta parte do questionário com questões que buscam identificar o processo de compras da empresa, sendo subdividido na terceira parte com as questões 1 a 8 que buscam identificar o processo de seleção e o relacionamento com fornecedores.

Analisando as respostas da gerente, pode-se identificar que o relacionamento com os seus fornecedores não é apenas de compra e venda, percebeu que existe um relacionamento com troca de informações a respeito dos produtos, mercado, o que facilita no reabastecimento do estoque. Porém, com base na própria fala do gerente, soube-se que o seu método de seleção de fornecedores é por meio do “menor preço” e que costuma, frequentemente, comprar de indústrias pelo mesmo motivo -“as indústrias tem toda a linha de produtos, bem como o preço melhor”.

A maioria de seus fornecedores se encontra em outros Estados do Brasil e que apesar da distância, nunca sofreram nenhum transtorno em relação ao *lead time* e nem com a logística de abastecimento.

Na quarta parte procurou-se analisar o planejamento de compra e estoque e foi subdividida entre as questões 9 a 18.

A gerente informou que a empresa não determina uma periodicidade para a realização das compras e que devido à distância dos fornecedores mantém altos níveis de estoque. A empresa optou por ter estoque de segurança, mas apesar da existência do estoque de segurança já houve rupturas de estoque e que para evitá-las costuma “comprar grandes quantidades de mercadorias para conseguir manter um estoque mínimo”, assim evitando que determinadas mercadorias falem para o consumo de seus clientes.

Para determinar a introdução de um produto no *mix*, a gerente espera a solicitação de seus clientes e a exclusão de algum item é definida pelo baixo giro do mesmo.

A gerente não possui nenhum sistema operacional de controle de estoque que a auxilie na elaboração uma nova aquisição de mercadoria e nenhuma informação que a ajude na terminação das quantidades a serem compradas.

Com base no contexto elaborado no referencial teórico e no questionário respondido pela gerente de compras pode-se analisar os pontos positivos da empresa. Ela busca mercadorias com menores preços, possui um relacionamento de integração com seus fornecedores, evitando assim problemas no *lead time* e na logística de abastecimento de mercadorias, mantendo relações de confiança com o varejista.

Mas, porém, pode-se analisar que a empresa não possui um sistema operacional de controle de estoque que a auxilie no processo de compras. As informações sobre a quantidade a ser comprada e a identificação do ponto de pedido poderiam ser facilmente disponibilizadas caso a empresa utilizasse um sistema, mas o cálculo manual toma muito tempo do gestor. Devido a esses fatores a empresa precisa manter níveis elevados de estoque exigindo grandes volumes de investimento em mercadorias compradas e instalações logísticas - para manter o estoque em segurança.

A decisão de manter estoques altos deve ser analisada com bastante critério, pois envolve a satisfação do cliente, bem como o aumento dos custos de manutenção de estoques para a empresa. Quando se analisa o cliente é importante que o gestor tenha informações precisas a respeito das projeções de demanda. Com isso, manterá um estoque para garantir a disponibilidade dos produtos, evitando assim as rupturas de estoques, que sempre são motivos de reclamações dos clientes. Projeções confiáveis de demanda permitem ao gestor ter níveis de estoques controlados, o que irá refletir na redução do custo de manutenção de estoques.

5. CONCLUSÃO

Verificando todos os dados expostos no trabalho pode-se analisar a importância do departamento de compras para uma empresa varejista. O processo de compras não se reduz apenas à efetuação da compra, mas, a toda uma sequência de etapas que devem ser seguidas, para evitar possíveis problemas, que podem interferir no processo de crescimento da empresa, gerando custos maiores e comprometendo o bom atendimento do público-alvo.

Saber escolher seus fornecedores é o primeiro passo para que a empresa varejista desenvolva relacionamentos de parceria e cooperação com eles. É importante para o varejista ter segurança que os seus pedidos serão entregues dentro daquilo que foi negociado, no que diz respeito a preço, prazo de entrega, prazo de pagamento, especificações dos produtos, integridade das embalagens entre outros. Ter bons fornecedores é essencial para que o varejista garanta qualidade no atendimento aos seus clientes.

Constituir uma negociação em que ambas as partes possam sair ganhando é outro ponto fundamental no processo de compras, pois é por meio dele que se estabelecem relacionamentos de parceria e que vão impactar em toda a negociação desde preço, qualidade e compromisso de entrega.

Com a análise do questionário respondido pela gerente de compras pode-se considerar que a empresa entrevistada mantém um relacionamento com seus fornecedores que garante boa negociação, sempre buscando nos seus fornecedores melhores preços para transferir aos seus clientes, adquirindo um diferencial em relação à concorrência.

Observou-se, também, que a empresa se preocupa em evitar rupturas no estoque para garantir o atendimento aos seus clientes, mesmo que para isso precise manter um estoque de segurança. Tal decisão pode ser considerada acertada, visto que a localização dos seus fornecedores se encontra em outros Estados. Interferindo, desta forma, diretamente no nível de estoques.

Mas a falta de um sistema que auxilie no processo de compras é um fator que deve ser analisado pela empresa. A falta de informações precisas sobre o estoque dificulta o processo de compras, pois o gerente não sabe com exatidão o volume de estoque de cada item, quando exatamente é necessário efetuar uma

nova compra. O uso de um sistema operacional de controle de estoque facilitaria a tomada de decisão no que diz respeito a níveis de estoque, giro da mercadoria, definição do ponto de pedido e da quantidade a ser adquirida para atender à demanda.

Desta forma, conclui-se que a empresa se preocupa com o atendimento ao cliente. Esta conclusão pode ser baseada em dois pontos importantes detectados nas respostas do questionário. A primeira é que a empresa mantém estoque de segurança para garantir a disponibilidade dos produtos que os seus clientes demandam. O outro ponto observado é que a gerente leva em conta a opinião dos clientes quanto à introdução de produtos no *mix* que é comercializado pela empresa.

Para uma competitividade maior com seus concorrentes e uma maneira eficiente de controlar o estoque, sugere-se que o gerente busque um sistema de *software*, para integrar juntamente com suas compras, podendo lhe dar perspectivas de vendas, um controle de estoque maior, e também manter um nível menor de estoque.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES David. **Compras: princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: criando redes que agregam valor**. 2. Ed. – São Paulo, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4º ed. – São Paulo: MAKRON Books, 1996.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5 ed.- 2. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2006.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 1 ed. – 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. – (Coleção Coppead de Administração).

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. **Método e Metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Editora Difusão, 2004.

HARRISON, Alan; HOEK, Remko Van. **Estratégia e gerenciamento de logística**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2003.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. 2º. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6º. ed. ver. e ampl.- São Paulo: Atlas, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4º. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, NIGEL; et al. **Administração da Produção**. Revisão técnica Henrique Correa, Irineu Gianesi. 1ºed. 12 reimpr. São Paulo : Atlas, 2009.

APÉNDICE

APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



AJES FACULDADE DO VALE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário tem como objetivo analisar o processo de compras no varejo: estudo de caso em uma unidade supermercadista do município de Juína- MT. O resultado deste estudo será usado como base para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) a ser apresentado pela acadêmica Meiriane Nunes Gomes, orientada pela Prof.^a Me. Terezinha Márcia de Carvalho Lino.

O questionário é dirigido a um dos sócios e fundador da empresa e todos os dados recolhidos serão utilizados unicamente para o fim acima mencionado. Por isso, conto com a sua colaboração e desde já, agradeço a resposta.

PARTE I - Apresentação do entrevistado

1. Nome: _____

2. Cargo: _____

3. Escolaridade:

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Ensino Superior

PARTE II - Apresentação da Empresa

1. Razão Social: _____

2. Ano de Inauguração: _____

3. Localização: _____

4. Ramo de atividade: _____
5. N° de funcionários: _____

PARTE III - O PROCESSO DE ESCOLHA DE FORNECEDORES

- 1) A empresa possui algum método ou avaliação para escolha de seus fornecedores?
- () Sim
- () Não

Em caso negativo passe para a questão 2.

Em caso afirmativo, responda:

Qual o método ou avaliação utilizado?

- 2) Quantos fornecedores a empresa possui atualmente?
- () de 5 a 10
- () de 10 a 20
- () de 20 a 30
- () de 30 a 50
- () acima de 50.

- 3) Que tipo de relacionamento o gerente de compras possui com seus fornecedores?
- () vínculo apenas de compra e venda
- () O relacionamento com troca de informações, ou seja, quando o fornecedor possui dados sobre o estoque da empresa e do sistema de vendas.

- 4) De qual tipo de fornecedor a empresa costuma frequentemente, comprar?
- Enumere de 1 a 7 a ordem de preferência de compra. O n°1 deverá ser para o segmento de quem a empresa compra mais e assim por diante.

() Indústria;

- Produtor rural;
- Atacado;
- Varejo.

5) Por que opta por este tipo de fornecedor?

6) Onde se localiza a maioria dos seus fornecedores?

- No Município de Juína;
- Em outras cidades;
- Em outros estado.

7) A logística afeta de alguma forma negativa o processo de entrega de mercadorias?

- Sim
- Não

Em caso negativo passe para a questão 8.

Em caso afirmativo responda:

De que forma?

8) Os fornecedores cumprem com os prazos de entrega?

- Sim
- Não

Em caso afirmativo passe para a questão 9.

Em caso negativo, responda:

Qual são os motivos apresentados pela empresa fornecedora pelo o não cumprimento do prazo?

PARTE IV - PLANEJAMENTO DE COMPRA E ESTOQUE

9) A empresa possui um prazo determinado para efetuar suas compras?

() Sim

() Não

Em caso negativo passe para a questão 10.

Em caso afirmativo, responda:

Qual é o prazo e que de maneira foi calculado?

10) A empresa mantém estoque de segurança?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, responda:

Por que motivo a empresa mantém este tipo de estoque? E como ele é calculado?

11) Ocorre ruptura de estoque?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, responda:

Quais as providências são tomadas para evitar a ruptura?

12) Os clientes reclamam quando não encontram os produtos procurados?

() Sim

() Não

13) Qual o número de itens a empresa possui atualmente?

14) Quais os fatores são considerados pelo gerente de compras para introduzir um produto no mix?

() Preço;

() Concorrência;

() Solicitação dos clientes;

() Outros. Explique: _____

15) E para a exclusão de um produto do mix?

() Preço;

() Concorrência;

() Baixo Giro;

() Ter um outro produto substituto;

() Outros. Explique: _____

16) O que é um ponto fundamental para o gerente de compras na hora de negociar com seus fornecedores?

- Preço;
- Descontos;
- Frete;
- Bonificação.

17) A empresa possui algum sistema que o auxilie na hora da compra?

- Sim
- Não

Em caso negativo passe para a questão 18.

Em caso afirmativo, responda:

Qual o nome do sistema e de que forma ele ajuda?

18) O gerente possui alguma informação que o auxilia quanto a quantidade a ser pedida de mercadoria?

- Sim
- Não.

Em caso afirmativo, responda:

Qual seria este tipo de informação?
