

Romero Batista Teófilo  
FGV  
romeroteofilo@hotmail.com

Janne Lisbeth Bezerra  
Maropo  
FACISA  
jannemaropo@hotmail.com

Lucielma dos Santos  
FGV  
[lucy\\_s\\_s@hotmail.com](mailto:lucy_s_s@hotmail.com)

Priscilla Coitinho de Sousa  
UFCG  
priscillacoutinho@hotmail.com

## Sistema de suprimento externo de uma empresa varejista na cidade de Campina Grande – PB.

### RESUMO

*A crescente competitividade global tem induzido muitas organizações a reestruturarem seus processos e atividades, exigindo maior flexibilidade, melhor qualidade e menor custo. Com vista nessas necessidades, o suprimento externo passou de uma função meramente burocrática a uma função estratégica. Neste sentido, o sistema de suprimentos envolve as atividades de compra, aquisição, obtenção, suprimentos. Este artigo teve como objetivo principal descrever o sistema de suprimento externo de uma empresa varejista na cidade de Campina Grande – PB. Para submeter à comprovação dos dados teóricos levantados, realizou-se um estudo de caso, revisão bibliográfica e observação participante no setor de compras. Os resultados da pesquisa levaram à descrição do processo de suprimento externo da empresa analisada, o qual possui pontos positivos e oportunidade de melhoria. Desta forma, tornou-se evidente a necessidade de mudanças, a fim de tornar o processo de suprimento externo integrado e estrategicamente eficiente e eficaz.*

*Palavras-chave: Suprimento Externo. Competitividade. Compras.*

### 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas enfrentam mercados altamente competitivos e margens de lucros cada vez menores, desenvolvendo novos e crescentes critérios para competir e garantir a própria sobrevivência.

As compras externas de bens e serviços correspondem à grande parcela dos recursos financeiros das empresas, defendendo a visão de que a cadeia de abastecimento é um campo fundamental a ser explorado. (SLACK *et al.* 1996). O suprimento externo corresponde a um subsistema da cadeia de suprimentos, que contribui de maneira imprescindível para o êxito organizacional em termos de fluxo logístico, como também no desempenho da qualidade e produtividade.

Assim, o suprimento externo possui uma variedade de funções na empresa, correspondentes à programação de compras, a pesquisa de preço, ao relacionamento com fornecedores, ao método efetivo de compras e controle de estoque do material recebido.

Este artigo teve por objetivo principal descrever o sistema de suprimento externo de uma empresa varejista na cidade de Campina Grande – PB. e os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os procedimentos, fluxos e operações adotadas no sistema em questão;
- Analisar os parâmetros da gestão de suprimento externo;
- Propor medidas com a finalidade de aperfeiçoar o sistema de suprimento externo em pauta.

## 2. SUPRIMENTO EXTERNO

No âmbito empresarial, a logística, importante área das organizações, tem como função principal tornar disponível o produto certo, na quantidade exata, com qualidade apropriada, no tempo correto ao custo mínimo plausível. Neste sentido, Ballou (1993, p. 17) cita o desafio da logística como: “diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.”

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2001, p. 36).

Destarte, a logística empresarial reúne inúmeras atribuições nas organizações, de modo que possa abastecer as demandas internas no intuito de atender os consumidores. Nesse contexto, o processamento de pedido, que dá início à circulação de material, submerge a função de transporte e a manutenção de estoques. Ballou (1993, p. 24) enfatiza: “para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda.”

As ações mencionadas anteriormente abrangem as atividades primárias da logística nas empresas, pois sua importância é essencial para a consecução dos objetivos das organizações. Pata Christopher (1997, p. 02): “a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura, através do atendimento dos pedidos a baixo custo.”

Deste modo, o setor de logística não engloba apenas as atividades primárias, mas também o processo de compras, fator de fundamental importância para a absorção de resultados eficazes nas empresas.

As compras compreendem uma atividade relacionada ao sistema logístico empresarial, como atividades-pares envolvidas em ações estreitamente homogêneas, e essas atividades estão voltadas para o desígnio comum de operação lucrativa que é manter uma posição competitiva no mercado. (POZO, 2004).

A função compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem finalidade suprir as necessidades de matérias ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-la no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar o armazenamento. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. (DIAS, 1993, p. 259).

Neste contexto, o suprimento externo impulsiona pro eminentemente à performance das organizações. Destarte, para abrangê-lo amplamente, faz-se necessário a análise da conjuntura em que se configura dentro da companhia, determinando-se as suas funções primordiais.

A função compras pode ser dividida em dois tipos de atividades, como *procurement* e programação e acompanhamento do fornecedor. A primeira atividade engloba funções como constituir especificações, eleger fornecedores, definir preços e negociar. Entretanto, a programação e o acompanhamento do fornecedor destinam-se à emissão de pedidos para os fornecedores, concomitante com a entrega e o seguimento.

Na maioria das vezes a produtividade interna da empresa é focada como fonte basilar de lucratividade. No entanto, existem atinados ensejos para associar a função de compras na visão da competitividade.

Na economia mundial, a vantagem competitiva das empresas, não depende apenas do preço dos produtos no ponto de venda, mas também da aptidão para distinção dos produtos e a rapidez em que ocorre a inovação.

O mecanismo de processamento da função compras demanda um processo de gerenciamento de operações, as quais devem ser desempenhadas de acordo com normas preestabelecidas, como forma de garantir eficiência ao sistema produtivo.

Primeiramente, a empresa solicita produtos ou serviços. Para tanto, o setor de compras necessita conservar uma base de dados extensa sobre fornecedores potenciais, como também aconselhar o requisitante acerca de materiais e serviços adequados. O maior encargo da função compras, após tal atividade, é formular uma requisição formal aos possíveis fornecedores, no intuito de obter cotações para a empresa, as quais serão selecionadas pelo setor requisitante. Deste modo, é emitido um pedido de compra, base legal da relação contratual entre empresa e fornecedor. Para então o produto ser entregue ao requisitante que informa sobre o recebimento e as condições no momento da entrega.

Lucena *apud* Lucena e Severiano Filho (2002) ilustra que o sistema de suprimento, em termos de macro-classificação, pode configurar-se em dois subsistemas distintos, tais como: suprimento externo que promove o abastecimento de insumos indispensáveis à produção e o gerenciamento do material no chão de fábrica, o qual possui como finalidade suprir os materiais nos postos de trabalho, no momento e quantidades certos, portanto, pode ser denominado como suprimento interno.

Na visão dos mesmos autores, o suprimento externo engloba um anexo de atividades ligadas ao processo produtivo, tais como programação de compras; rastreamento de preços; relacionamento com fornecedores; processo efetivo de compra e controle de material recebido.

## 2.1 PROGRAMAÇÃO DE MATERIAIS

A administração de materiais compreende o conjunto de atividades com a finalidade de garantir o fornecimento de materiais necessários ao funcionamento da empresa, em tempo hábil, na quantidade suficiente, na qualidade solicitada e com o preço viável. “administração de materiais: planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até o seu consumo final.” (VIANA, 2002. p.41).

Neste sentido, o abastecimento de materiais antes do tempo exato gera altos volumes de estoques além da precisão da empresa. Após o tempo exato, acarreta carência de material que atenda as necessidades da empresa. Além do volume necessário, representa imobilizações em estoque inativo. Sem atributos de qualidade, ocasiona custos elevados e oportunidades de lucros não realizados. Aquém da quantidade necessária, pode acarretar à escassez de estoque. Na visão de Viana (2002, p.40): “administrar com eficiência e exatidão o movimento de entradas e saídas dos materiais necessários à empresa – o quê, quanto, e como comprar – não é tarefa simples.”

## 2.2 RASTREAMENTO DE PREÇO

Posteriormente a definição da quantidade e do momento exato para efetivação compra, corresponde ao subsistema e suprimento externo identificar as fontes de distribuição que expressem condições razoáveis para uma produção lucrativa da empresa, essa atividade de pesquisa de preço é também designada de rastreamento de preço ou cotação de preços. Ademais, o exercício da cotação de preços possui também, como função o estudo mais detalhado dos aspectos econômicos do mercado. (LUCENA e SEVERIANO FILHO, 2002).

A cotação é o registro do preço obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada. Não deve ter rasuras e deverá conter preço, quantidade e data do recebimento na seção de compras; deverá estar sempre

ao alcance de qualquer consulta e análise da auditoria quando for solicitada. (DIAS, 1995, p. 254).

A cotação de preços é um papel desempenhado pelo sub setor de suprimento externo, a qual objetiva a análise das melhores oportunidades de compra. Assim, os elementos contidos na cotação devem fornecer subsídios ao comprador para que o mesmo possa efetuar a compra na condição adequada dentre das expectativas da empresa.

Na realização de uma cotação de preço para um determinado produto, os fornecedores enviam propostas de fornecimento, evidenciando o preço, prazo, prováveis reajustes, descontos, em fim todas as condições gerais que estabelecem. No entanto, a empresa fixa condições para o fornecedor a fim de obter uma melhor negociação com mesmo para que ambas as partes sejam favorecidas, tais como:

- As propostas oferecidas pelos fornecedores são submetidas à aprovação;
- Os preços indicados são líquidos;
- Em caso de atrasos da mercadoria, sem que haja responsabilidade do fornecedor, as datas de vencimentos permanecem as mesmas, caso contrário a empresa solicita prorrogação para o pagamento;
- Os prazos de fabricação são, geralmente, são indicados na proposta em dias úteis de trabalho, de acordo com a programação estimada na data da proposta. Estes prazos devem ser expressamente confirmados.

### 2.3 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

A função compras tem como finalidade alcançar, ao mesmo tempo, qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Após a decisão acerca do que comprar, o segundo grande passo é selecionar o fornecedor correto. Um fornecedor, para obter êxito, necessita possuir a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida; deter habilidades para produzir as quantidades necessárias, como também à capacidade de administrar o negócio com eficiência satisfatória para obter lucratividade e vender produtos a preços competitivos. (ARNOLD, 1999).

Adotando a mesma visão, Dias (1995, p. 281) explana que: “a eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes.”

O relacionamento com fornecedores constitui uma atividade do processo de suprimento externo que se desenvolve ao longo todo o macro processo, e até mesmo à montante e à jusante do suprimento externo. O relacionamento com fornecedores não deve ser avaliado uma fase das atividades de compras, no sentido restrito de um processo produtivo. (LUCENA e SEVERIANO FILHO, 2002, p.105).

Conforme Martins (1993), o caráter do relacionamento entre clientes e fornecedores é definido, em primeiro plano, pelo tipo de produto que está sendo obtido. Gryna (1992) determina três categorias de compras:

- a) Materiais padrão: para os quais são preparadas especificações industriais e é mínimo o programa de relações com o fornecedor quanto à qualidade;
- b) Componentes e materiais secundários: para os quais é necessário certo grau de atividades relacionadas à qualidade do fornecimento;
- c) Componentes principais: itens muitas vezes complexos, cuja responsabilidade de projeto é tanto do fornecedor quanto do comprador, e que requerem um programa completo de relações com o fornecedor.

Destarte, inúmeros autores e linhas de pesquisa distintas apontam um progresso nas relações entre cliente e fornecedor. Assim, essa evolução possui efeitos diretos acerca das formas de relação das empresas, como também sobre a probabilidade de desenvolver produtos de forma contígua.

Na visão de Martins & Alt (2001), uma abordagem trivial era avaliar o fornecedor como um competidor, buscando sempre embolsar o máximo lucro à custa de eventuais descuidos do cliente. As relações aconteciam em curto prazo, possuindo uma ínfima afinidade entre cliente e fornecedor. Assim, a fim de assegurar-se, a empresa solicitada diversos rastreamentos de preços, sempre com o máximo rigor ao receber a mercadoria, executando rígidas inspeções.

Atualmente, o mercado mundial passa por diversas modificações. Desta forma, as empresas buscam em todos os setores possibilidades de adquirir vantagens competitivas. Assim, a maior preocupação, das empresas, com a qualidade total de produtos e serviços, pode ser distinguida como um dos motivos para um maior enfoque à qualidade dos fornecedores, o que acabou provocando numa modificação de padrões de relacionamento entre as empresas.

De acordo com Martins (1993), o relacionamento aprofundado com fornecedores pode proporcionar às empresas, uma forma de ampliação das vantagens competitivas, como também aperfeiçoamento da produtividade e minimização dos custos.

Com isso, a importância das parcerias é cada vez mais ressaltada. Para Hasenclever & Tigre (2002), a colaboração entre as empresas, além de facilitar a eficácia produtiva, admite o avanço mais velozmente na criação tecnológica, adicionando competências não disponíveis em uma empresa. De acordo com Merli (1994, p. 9), “produto significa componente” (grifos do autor), e “se um fornecedor não for criativo, não puder criar junto, procurando novas oportunidades de negócio, a empresa que aposta na vantagem competitiva inovação já começa perdendo”.

De acordo com Martins (2001), a forma de relacionamento constitui os meios de comunicação entre empresa e fornecedor, como também explana a disposição da empresa em cultivar contatos a fim de solucionar possíveis problemas ao longo do fornecimento.

#### 2.4 O PROCESSO EFETIVO DE COMPRAS

Viana (2002, p. 172), conceitua compras como “a atividade de procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.”

Neste sentido, as compras compreendem a procura, aquisição, entrega e recebimento de materiais, mercadorias, suprimentos e máquinas necessárias para a manutenção, expansão e funcionamento de uma organização. Assim, os produtos comprados devem obter as seguintes peculiaridades:

- a) Possuir a qualidade especificada;
- b) Entrega no prazo pedido;
- c) Preço justo;
- d) Possuir rotatividade;
- e) Oferecer lucratividade.

A função compras vem ampliando seu valor reconhecimento em razão de motivos internos e externos à organização, como vantagem competitiva, evolução tecnológica, políticas governamentais e de blocos econômicos, recursos escassos, extensão de gastos fora da empresa, centralização das compras em poucos e grandes fornecedores, ampliação da consciência acerca da conservação do meio ambiente. A consideração de que o método mais hábil de compras e suprimentos pode maximizar o faturamento das empresas, igualmente colabora para uma maior atenção à função compras. (BAILY *et al.*, 2000).

A função compras é um segmento essencial do Departamento de materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. (DIAS, 1995, p. 237).

Para Schonberger *apud* Lucena e Severiano Filho (2002), a função do comprador é identificar fornecedores bem qualificados, providenciar fechamento de contratos com os mesmos e acompanhar seu cumprimento.

Neste sentido, é notório que para que a empresa realize boas vendas faz-se necessário a realização de compras adequadas. A aquisição de um produto demanda atenções especiais, envolvendo não apenas a busca de fontes de suprimentos, mais também as deliberações acerca das quantidades e qualidades da compra. Deste modo, a fim de que a empresa moderna alcance sucesso nas operações de compra, o comprador deve desempenhar as funções que lhe compete de forma obstinada.

Para Viana (2002), o processo de compras fundamenta-se em várias fases, tais como:

- a) Preparação do processo: abrange o recebimento dos documentos e a instalação do processo de compras;
- b) Programação da compra: envolve a identificação de fornecedores e a preparação de condições gerais e privativas;
- c) Escolha de fornecedores: compreende a escolha de fornecedores para efetuação da concorrência, avaliando a desempenho de cada fornecedor a fim de pontuá-lo em conformidade com seus méritos e deméritos;
- d) Concorrência: compreende a expedição de consulta, abertura, análise e avaliação de propostas.

O plano de compra abrange também, em alguns casos, a definição do lote econômica de compra. As transações de compra podem ser realizadas através de processos eletrônicos, denominados de *business-to-business*, visto que tal exercício têm se tornado habitual entre as empresas. (LUCENA e SEVERIANO FILHO, 2002).

O planejamento adequado compra é de fundamental importância para as empresas, pois compras efetuadas de forma incorreta ocasionam complicações na conservação, no funcionamento, nas vendas e no processo de desenvolvimento da empresa.

Na concepção do citado autor, comprar bem é um dos meios que a empresa deve utilizar para minimizar custos. Desta forma, para que a empresa efetue compras de forma correta, torna-se necessária a verificação de prazos, preços, qualidade e volume.

Portanto, a administração de compras possui os objetivos a seguir:

- a) Extinguir falhas na aquisição de material, suprimentos, máquinas e mercadorias;
- b) Abolir avaria de material;
- c) Conservar um estoque pequeno e bem controlado, mas que atenda as necessidades de demanda;
- d) Adquirir o estoque a preço baixo;
- e) Comprar a mercadoria correta a fim de suprir as necessidades do cliente;
- f) Comprar a mercadoria que proporciona melhor margem e/ou maior rotatividade, propiciando um lucro favorável no ato de vender.

Um dos parâmetros importantes para o bom funcionamento da seção de compras e, conseqüentemente, para o alcance de todos os objetivos é a previsão das necessidades de suprimento. Nunca é demais insistir na informação dessas quantidades, das qualidades e prazos que são necessários para a fábrica operarem. (DIAS, 1995, p. 238).

Assim, estas informações proporcionam os meios eficientes para o comprador executar suas tarefas, como também o tempo necessário para efetuar negociação, fabricar e entregar os produtos solicitados.

As atividades no comércio e na indústria são desenvolvidas e concentradas basicamente em quatro variáveis de atividade:

- a) Maior margem sobre o custo das mercadorias;
- b) Aumento das vendas;
- c) Diminuição dos excessos de estoques;
- d) Redução das despesas operacionais.

A escolha de fornecedores é considerada um fator imprescindível no processo de compras. O potencial do fornecedor deve ser verificado, como também suas instalações e seus produtos. Deste modo, a empresa, ao manter um registro de fornecedores atualizado e completo, como também efetuar rastreamento de preço periodicamente, o surgimento de falhas e problemas serão evitados. (DIAS, 1995).

Independentemente do tamanho da empresa, os princípios básicos de organização compõem-se de regras essenciais, tais como: autoridade de compra; registro de compras; registro de preços; registro de estoques e consumo; registro de fornecedores; arquivos e especificações e arquivos de catálogos.

Um adequado sistema de compras possui transformações acerca da composição da empresa e em função da política seguida pela mesma. Atualmente, o setor de compras encontra-se em aperfeiçoamento em termos de estrutura a fim de acompanhar o mercado competitivo. Tais mudanças são decorrentes da busca da melhor compra e do fornecedor mais competente.

Para DIAS (1995), apesar das transformações e progresso ocorrido no mundo dos negócios, as características básicas do sistema de compras permanecem:

- a) Sistema de compras a três cotações: tem como objetivo partir de um número mínimo de cotações para encorajar novos competidores;
- b) Sistema de preço objetivo: a noção antecipada do preço justo, além de auxiliar das decisões do comprador, proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações;
- c) Duas ou mais aprovações: no mínimo duas pessoas estão envolvidas em cada decisão da seleção do fornecedor. Isto constitui uma defesa dos interesses da empresa pela segurança de um melhor julgamento, resguardando o comprador ao possibilitar revisão de uma decisão individual;
- d) Documentação escrita: a presença de muito papel pode parecer desnecessária, porém fica evidente que a documentação escrita anexa ao pedido, além de possibilitar, no ato da segunda assinatura, o exame de cada fase de negociação, permite a revisão sempre disponível junto ao processo de compra para esclarecer qualquer dúvida posterior.

Neste contexto, as atividades de compras propriamente ditas referem-se à emissão de ordens de compra aos fornecedores escolhidos, a elaboração de contratos comerciais e o acompanhamento dos prazos de entrega. Podendo também ser definidos, a alocação de meios de transporte para a busca do material, como também o acordo com o fornecedor do lugar de entrega (LUCENA e SEVERIANO FILHO, 2002).

A ordem de compra é o documento formal, emitido para o fornecedor escolhido, e que determina a compra de determinado material. A OC, além de identificar dados básicos sobre o material, pode apontar outras transformações ou condições da transação que se assemelham a cláusulas contratuais (LUCENA e SEVERIANO FILHO, 2002).

## 2.5 CONTROLE DO MATERIAL RECEBIDO

O estoque é evidenciado na cadeia de valores através de diversas formas, tais como matérias-primas, produtos em processamento e produtos acabados, os quais podem ser distinguidos pela diferença de peso, no volume, no nível de variação das vendas, no giro, no custo adicionado e nas exigências com relação à disponibilidade e ao tempo de entrega.

De acordo com Viana:

O alcance do termo estoque é muito elástico. Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. (VIANA, 2002, p. 109).

A administração de estoques, função do sistema de administração de materiais, reflete quantitativamente os efeitos conseguidos pela empresa ao longo do exercício financeiro. A gestão de estoques é de fundamental importância, pois representa uma peça substancial do orçamento operacional de uma empresa. A eficácia na administração de estoque traz a empresa um diferencial, ou seja, uma vantagem competitiva frente aos, aperfeiçoando a qualidade, minimizando os custos entre outros fatores.

Atualmente, o ambiente de negócios passa por várias transformações, as quais colaboram para a diminuição dos custos fixos e dos tempos de resposta nas operações de produção e de distribuição: o desenvolvimento de parcerias entre clientes e fornecedores, a admissão de prestadores de serviços logísticos e a disseminação das tecnologias de informação (TIs), através disponibilização de informações com maior nível de exatidão e pontualidade.

Algumas transformações têm influenciado a gestão de estoques através do aumento da eficiência nas operações de produção e de distribuição. Este aumento de eficiência significa muitas vezes reduzir os tempos de resposta e “variabilidade” os custos fixos, permitindo operar os tamanhos lotes menores sem afetar a disponibilidade de produtos ou incorrer em aumentos nos custos totais. (WANKE, 2003, p. 12).

As empresas procuram garantir uma determinada disponibilidade de produto com o menor nível de estoque possível. Os mesmos não agregam valores aos produtos, portanto, quanto menor o nível de estoques com que um sistema produtivo conseguir trabalhar, mais eficiente será.

Devemos sempre ter o produto de que você necessita, mas nunca podemos ser pego com algum estoque. É uma frase que descreve bem o dilema da descrição de estoques. O controle de estoques é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados. (BALLOU, 2003, p.57).

Em conformidade com setor em que a empresa atua e da sazonalidade, torna-se imprescindível um volume mínimo de estoque conciliável com a oferta e demanda. Neste sentido, são inúmeros os motivadores que induzem a tal postura na gestão de estoques.

- a) A multiplicidade crescente da quantidade de produtos, dificultando a deliberação das dimensões de lote, dos pontos de pedido e dos estoques de segurança;
- b) O alto custo de oportunidade de capital;
- c) O progressivo enfoque na diminuição do capital circulante líquido.

### 2.5.1 TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

### 2.5.1.1 CURVA ABC

Classifica os estoques em três grupos, demonstrando através de gráficos com eixos de valores e quantidades, que analisa os materiais divididos em três grandes grupos, em conformidade com seus valores de preço/custo e quantidades. Portanto, Sendo assim, materiais "classe A" representam a minoria da quantidade total e a maioria do valor total; "classe C", a maioria da quantidade total e a minoria do valor total; "classe B", valores e quantidades intermediárias. O controle da "classe A" é mais intenso; e os controles das "classes B e C", menos sofisticados.

### 2.5.1.2 MODELO DE LOTE ECONÔMICO

Permite determinar a quantidade que minimiza os custos totais de armazenagem de pedido para um item do estoque; considerando-se os custos de pedir e os custos de manter os materiais; sendo que os custos de pedir são os fixos, administrativos ao se efetuar e receber um pedido, e os custos de manter são as variáveis por unidade da manutenção de um item de estoque por um determinado período (custo de armazenagem), segundo a "oportunidade" de outros investimentos (custo total = custo de pedir + custo de manter).

### 2.5.1.3 PONTO DE PEDIDO

Determina em que ponto os estoques serão pedidos levando-se em consideração o tempo de entrega dos principais itens (ponto de pedido = tempo de reposição em dias x demanda diário).

## 2.5.2 SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES

Os sistemas utilizados na administração de estoques são:

### 2.5.2.1 FMS (*Flexible Manufacturing System*)

Os computadores comandam as operações das máquinas de produção, como também, comandam a troca de ferramentas das operações de manuseio de materiais, ferramentas, acessória e estoques. Pode-se incluir no software módulo de monitoração do controle estatístico da qualidade. Normalmente, é aplicado em fábricas com grande diversidade de peças de produtos finais montados em lotes.

### 2.5.2.2 MRP (*Material Requirement Planing*)

O MRP é um sistema completo para emitir ordens de fabricação, de compras, controla estoques e administrar a carteira de pedidos dos clientes. Opera em base semanal, impondo, com isso, uma previsão de vendas no mesmo prazo, de modo a permitir a geração de novas ordens de produção para a fábrica. O sistema pode operar com diversas fórmulas para cálculo dos lotes de compras, fabricação e montagem, operando ainda com diversos estoques de material em processo, como estoque de matérias-primas, partes, sub montagens e produtos acabados.

### 2.5.2.3 SISTEMA PERIÓDICO

A característica básica desse sistema é a divisão da fábrica em vários setores de processamento sucessivo de vários produtos similares. Cada setor recebe um conjunto de ordens de fabricação para ser iniciado e terminado no período. Com isso, no fim de cada período, se todos os setores cumprirem sua carga de trabalho, não haverá qualquer material em aberto. Isso facilita o controle de cada setor da fábrica, atribuindo responsabilidades bem definidas. Esse sistema com período fixo é antigo, mas, devido às suas características, não se tornou obsoleto face aos sistemas modernos, nos quais é possível a adoção de períodos curtos, menores que uma semana.

#### 2.5.2.4 OPT (*Optimized Production Technology*)

O sistema OPT foi desenvolvido com uma abordagem diferente dos sistemas anteriores, enfatizando a racionalidade do fluxo de materiais pelos diversos postos de trabalho de uma fábrica; os pressupostos básicos do OPT foram originados por formulações matemáticas.

Nesse sistema, as ordens de fabricação são vistas como tendo de passar por filas de espera de atendimento nos diversos postos de trabalho na fábrica. O conjunto de postos de trabalho forma então, uma rede de filas de espera.

O sistema OPT usa um conjunto de coeficientes gerenciais para ajudar a determinar o lote ótimo para cada componente ou sub montagem a ser processado em cada posto de trabalho. Muita ênfase é dedicada aos pontos de gargalo da produção.

#### 2.5.2.5 SISTEMA KANBAN - JIT (*Just in Time*)

O sistema Kanban foi desenvolvido para ser utilizado onde os empregados possuem motivação e mobilização, com grande liberdade de ação. É um sistema que "puxa" a produção da fábrica, inclusive até o nível de compras, pelas necessidades geradas na montagem final. As peças ou sub montagens são colocadas em caixa feitas especialmente para cada uma dessas partes, que, ao serem esvaziadas na montagem, são remetidas ao posto de trabalho que faz a última operação a essa remessa, funcionando como uma ordem de produção.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para concretização da análise, foi realizada uma pesquisa descritiva, através de documentos, exames bibliográficos e contatos diretos. Para obtenção dos dados foi realizada pesquisa de campo. Tratou-se também de um estudo de caso.

#### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de pesquisa documental e observação direta, visto que foi realizada uma investigação aprofundada acerca do tema abordado. Na presente investigação científica foi empregada a modalidade de observação participante, visto que houve a participação autêntica dos pesquisadores que são parte integrante da empresa investigada.

#### 3.3 UNIDADE DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada na área comercial, de uma empresa varejista na cidade de Campina Grande – PB.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Realizada a coleta de dados, iniciou-se seleção, organização e disposição dos mesmos de maneira sintetizada, consistindo na investigação das inter-relações entre os dados. Neste sentido, em seqüência a coleta e elaboração dos dados realizaram-se a análise e interpretação dos mesmos, a fim de encontrar respostas à verificação. Essa pesquisa analisou e interpretou os dados coletados levando em consideração a sua quantidade (quantitativamente) e a sua interpretação após coleta desses dados (qualitativamente).

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 BREVE PERFIL DA EMPRESA

A loja estudada faz parte mais uma ramificação de um grupo de empresas da região de Paraíba, que possui unidades atendendo a diversos setores no mercado. Sua matriz foi inaugurada no Shopping Iguatemi, em abril de 1999. Em 2002, outra unidade foi inaugurada no centro da cidade de Campina Grande, visando a uma expansão para um local com maior circulação de pessoas. Uma empresa varejista que atende a um público de todas as idades, oferecendo diversidade e qualidade em brinquedos, decoração e utilidades em geral, abrangendo o município de Campina Grande e cidades circunvizinhas.

### 4.2 DADOS RELATIVOS AO SISTEMA DE SUPRIMENTO EXTERNO

#### 4.2.1 PROGRAMAÇÃO DE MATERIAIS

A empresa opera apenas com recursos próprios, cabendo ao nível estratégico a decisão para captação de recursos de terceiros. Os recursos de terceiros provêm de empréstimos obtidos junto a instituições financeiras ou a empresas do mesmo grupo, porém a aquisição dos mesmos não se destina à compra de mercadoria. O planejamento de compras é realizado de acordo com a necessidade de reposição de estoque, principalmente em períodos de sazonalidade em que a procura aumenta, considerando, sempre uma margem de segurança baseada nas vendas do mesmo período em anos anteriores.

A maioria das compras em períodos sazonais é realizada em feiras específicas de brinquedos e decoração, que ocorrem uma vez por ano. A programação de compras, realizada fora dos períodos de feira, ocorre em conformidade com a necessidade de reposição de estoque.

#### 4.2.2 RASTREAMENTO DE PREÇO

Antes de realizar a compra, o comprador providencia uma pesquisa de preço atualizada dos seus concorrentes diretos, a fim de basear-se acerca do preço de compra que juntamente com o custo operacional e a margem de lucro, possibilitarão que a empresa pratique um preço de venda compatível com o mercado.

#### 4.2.3 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Os fornecedores oferecem bonificações para rebaixa dos produtos no ponto de venda (PDV) e parcerias com incentivos e premiações para os vendedores com objetivo de aumentar

o giro de determinado produto, efetuam a troca e assistência técnica de produtos em caso de avaria ou defeito.

#### 4.2.4 PROCESSO EFETIVO DE COMPRAS

Após o planejamento da compra e o contato com o fornecedor, é realizado o pedido de compras, o qual contém todas as condições de negociação acertadas entre a empresa e o fornecedor. Após chegada da mercadoria, juntamente com a nota fiscal, faz-se uma comparação entre o pedido e a nota fiscal, a fim de assegurar-se da entrega da mercadoria correta e na quantidade exata.

#### 4.2.5 CONTROLE DO MATERIAL RECEBIDO

Após a realização de todo o processo de compra são seguidas as seguintes etapas:

- Cadastro dos produtos;
- Entrada da mercadoria no estoque;
- Precificação dos produtos;
- Estocagem dos produtos.

Verifica-se que a empresa movimenta seu estoque em consonância com a demanda. Por outro lado, além da visibilidade da demanda, devem ser observados os tempos de resposta das operações, ou seja, tempos de resposta mais curtos em conjunto com a visibilidade da demanda, viabilizam a reação à demanda real. No entanto, tempos de respostas mais longos, em que não há visibilidade da demanda certamente levam o planejamento por previsões de vendas.

Contudo, podem existir restrições que induzem ao planejamento por previsão na distribuição. Após a análise dos pedidos de compra e do fluxo de caixa financeiro, tornou-se evidente o desequilíbrio entre ambos, o que acarreta a intranqüilidade no setor financeiro. Este fato dificulta a empresa de honrar seus compromissos junto aos fornecedores, como também torna indisponível o capital de giro que possibilita compras a vista com descontos vantajosos.

Em conformidade com análises e observações da pesquisa, pode-se destacar que a empresa varejista possui fatores positivos e oportunidades de melhoria no sistema de suprimento externo:

- a) Para realização das compras é efetuada a pesquisa adequada dos preços, porém a empresa ainda não consegue acompanhar o mercado, praticando, em boa parte dos itens, preços maiores que a concorrência devido ao alto custo de operação. Isto acarreta uma diminuição do giro dos produtos e nível elevado de estoque, o qual passa a ser considerado como capital empatado.
- b) A empresa possui um bom relacionamento com os fornecedores, os quais prestam uma boa assistência pós-venda, realizando, prontamente, troca de mercadorias em caso de dano ou falha, como também mantém a mesma sempre atualizada acerca dos lançamentos do mercado.
- c) A empresa possui deficiência no atendimento o que acarreta o alto volume de devoluções;

A mercadoria comprada é armazenada em depósitos, separadas de acordo com o tipo do produto e o fornecedor. Desta forma, a empresa mantém um estoque regulador com o objetivo de minimizar custos e maximizar o atendimento aos clientes, para atingir esses objetivos, as operações de depósitos são eficientes e desempenham as tarefas que os compete.

## 5. CONCLUSÕES

Atualmente é notória a crescente importância estratégica da gestão do sistema de suprimento externo, em especial nas empresas de varejo tratada neste trabalho. Considerando a totalidade do valor econômico de seu produto, as compras devem ser devidamente focadas dentro de sua estratégia de competitividade, considerando o real peso do que está à montante dela.

Uma empresa que procura aperfeiçoar seu desempenho no mercado tem, na sua cadeia de fornecimento, um enorme aliado que pode beneficiar e acelerar o sucesso da estratégia organizacional.

Fornecedor e cliente devem buscar mais do que somente boas negociações econômicas para ambos. Os fornecedores podem trazer para seu cliente reais vantagens e diferenciação, como:

- a) Flexibilização da produção
- b) Entreats "just-in-time";
- c) Oportunidades de controle e gestão de estoques;
- d) Modalidade de fornecimento por consignação dos insumos;
- e) Redução do tempo de desenvolvimento de produtos;
- f) Exclusividade no fornecimento de certos produtos.

A direção de compras deve ter um ponto de vista realista em relação às possibilidades de se obter uma ou mais dessas vantagens.

Na fase de definição da estratégia, deve-se analisar a evolução dos recursos e coordenação interna da empresa, objetivando tornar a parceria com o mercado provedor mais eficaz.

Devem-se considerar as possibilidades para subcontratações amplas, concentrando-se sobre os elos da cadeia, na qual o valor acrescido possa ser individualizado. Pretendendo adquirir maiores vantagens competitivas, a empresa direciona seu enfoque nas competências essenciais e internaliza o remanescente.

Entende-se pela compra, o procedimento que busca condições de custo (não apenas de preço) e de serviço de uma organização, tratando-se de um gasto ou de um investimento. Quanto ao aprovisionamento, trata-se do processo pelo qual um determinado bem ou serviço é conduzido fisicamente para a empresa, estabelecido por um contrato ou acordo pré-existente.

As organizações que almejam otimizar o potencial de contribuição da função compras, a fim de obter resultados positivos no negócio, devem fundamentar seus esforços no conceito de transversalidade, tendo os compradores como agentes de contribuição na cadeia operativa.

O conceito é integrar fluentemente a função compras à montante, ou seja, evoluindo no vetor "cliente-fornecedor" para a colocação de "contribuidores", operando diretamente acerca dos potenciais de ganhos transversais comuns.

Através da pesquisa, tornou-se evidente as falhas existentes nos processo de compras da empresa varejista tais como:

- Partes das compras não são realizadas em consonância com a disponibilidade de caixa e a ferramenta fluxo de caixa é pouco utilizada;
- Existem produtos de alto valor agregado e de difícil giro, os quais permanecem no estoque por anos;
- A empresa não consegue praticar preços compatíveis com o mercado, visto que possui um elevado custo operacional;
- A empresa mantém estoque elevado em períodos de compras;
- Todas as compras são realizadas a prazo, o que impossibilita a aquisição de maiores descontos;

Para que a empresa cresça e adquira vantagens no mercado competitivo, serão necessárias diversas mudanças, as quais deverão ser executadas em curto prazo, pois a mesma

está em desvantagem frente aos concorrentes que praticam preços mais flexíveis em parte dos itens pertencentes ao mix da empresa. Tais sugestões de mudança são:

- a) Efetuar as compras de mercadorias de acordo com a disponibilidade de caixa do período;
- b) Restringir a compra de produtos de alto valor agregado e de difícil giro;
- c) Análise da viabilidade de redução das despesas, para conseqüentemente reduzir o custo operacional, interferindo, diretamente no preço de venda da mercadoria;
- d) Minimizar o estoque, pelo maior acerto da variável-chave quantidade;
- e) Praticar diversidades nas negociações com fornecedores, passando a efetuar também compra a vista, alcançando melhores condições de compra a fim de oferecer preços competitivos;
- f) Realizar as negociações, não apenas com capital próprio, mas também com recursos oriundos de instituições financeiras com taxas acessíveis que viabilizem também uma negociação mais favorável.

Por fim, pode-se afirmar que o objetivo geral de pesquisa foi alcançado, tendo em vista ter-se descrito, o sistema de suprimento externo da empresa investigada.

## 6. REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1993.

GRYNA, F.M. Relações com o fornecedor. In: JURAN, J.M., GRYNA, F.M. (ed.) **Controle da qualidade handbook**. Vol. III. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1992. Cap. 15.

HASENCLEVER, L., TIGRE, P. Estratégia de mercado. In: KUPFER, D., HASENCLEVER, L. (org.) **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 431-447.

LUCENA, Fábio de O.; SEVERIANO FILHO, Cosmo. **Suprimento externo: uma abordagem técnica das práticas empresariais**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002.

MARTINS, M.F. **Qualificação e desenvolvimento de fornecedores e o aprimoramento da qualidade industrial: conceitos e estudo de casos**. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - EAESP, Fundação Getúlio Vargas.

MARTINS, P.G., ALT, P. R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

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

POZO, Hailon **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística,** São Paulo: Alas, 2004.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: decisões e modelos quantitativos.** São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2002.