

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E DA EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME GREGORY DANNER BRUSCHI

PROPOSTA DE GESTÃO DE COMPRAS PARA UM MERCADO DE ALIMENTOS

BENTO GONÇALVES

2019

GUILHERME GREGORY DANNER BRUSCHI

PROPOSTA DE GESTÃO DE COMPRAS PARA UM MERCADO DE ALIMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade de Caxias do
Sul como exigência para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: TCC I Profª Dr. Elóide Pavoni

TCC II Profª Mª. Nivia
Tumelero

BENTO GONÇALVES

2019

GUILHERME GREGORY DANNER BRUSCHI

**PROPOSTA DE GESTÃO DE COMPRAS PARA O MERCADO DE ALIMENTOS
GREPAR LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade de Caxias do
Sul, como exigência para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Universidade de Caxias do Sul
Prof. Me. Nivia Tumelero.

Universidade de Caxias do Sul
Prof. Me. Melissa Baccon

Universidade de Caxias do Sul
Prof. Dr. Fabiano Larentis

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de prestar o agradecimento a todas as pessoas que auxiliaram de alguma maneira a realização deste trabalho, meu pai Gregorio Bruschi (in memorian) que foi o grande incentivador deste trabalho, desde o início deste trabalho contribuiu com informações a respeito da empresa, junto aos irmãos foi o criador da empresa familiar. Esse trabalho era algo que ele tinha enormes expectativas sobre qual patamar o diagnóstico da empresa familiar chegaria. Meu pai me auxiliou praticamente toda primeira parte do trabalho até que o destino tirou sua vida.

Sou imensamente grato a minha Mãe, irmão, amigos, familiares, proprietários do Mercado, colaboradores, orientadores da faculdade e todas outras pessoas que de alguma maneira se envolveram com este trabalho, fica aqui meu agradecimento e gratidão total a Rede Grepar que tanto me auxiliou na vida pessoal e profissional.

RESUMO

Com a constante busca por crescimento devido a globalização e os grandes concorrentes que aumentam seus poderes de aquisição diariamente, o setor supermercadista, necessita estar sempre em constante análise e adequação das suas rotinas incorporando novas tecnologias e ferramentas de gestão disponíveis, visando o crescimento e a manutenção da lucratividade. Diante deste estudo de caso realizado no setor supermercadista verificou-se que ter um estoque controlado e o setor de compras alinhado tende-se a obter resultados satisfatórios, evitando gastos desnecessários e possibilitando aumento do faturamento. O objetivo principal desse trabalho é elaborar uma proposta para a gestão de compras do mercado Grepar, abrangendo todas as lojas. Portanto, foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória no mercado Grepar na cidade de Bento Gonçalves. Por meio da análise das informações coletadas e relatórios analisados verificou-se que a gestão de compras estava diminuindo o poder de barganha e dificultando o controle dos estoques pela empresa. Verificado o atual processo da gestão de compras foi elaborada uma proposta de implantação de uma Central de Compras e de que forma esta Central pode realizar seus processos para obter os resultados esperados. Verificou-se através da viabilidade operacional que não há nenhum empecilho para a implantação da mesma. Bem como, na viabilidade financeira, a partir de uma estimativa dos resultados que podem ser alcançados os custos de implantação são recuperados num curto espaço de tempo.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional. Setor supermercadista. Gestão de compras.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produtos com maior relação no faturamento em 2017.....	15
Tabela 2: Maiores fornecedores para o mercado com seu percentual sobre o valor das compras ano 2018.....	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – CANVAS	51
Figura 2 – Curva de produtos ABC	78
Figura 3 – Relatório de compra e venda mês de março até abril	80
Figura 4 – Nova estrutura do setor de compras	81
Figura 5 – Futura central de compras	83
Figura 6 – Relatório de produtos vendidos no mês de 01/03/19 a 01/04/19	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT	49
Quadro 2 – Síntese do delineamento de pesquisa.....	73
Quadro 3 – Relação seção de produtos por comprador.....	77
Quadro 4 – Plano de ação.....	84
Quadro 5 – Gastos do plano de ação estimado por ano	87
Quadro 6 – Resultados financeiros da proposta	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
2.1 DADOS GERAIS	12
2.2 HISTÓRICO	13
2.3 PRODUTOS / SERVIÇOS.....	15
3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	18
3.1 MICROAMBIENTE	18
3.1.1 Clientes	18
3.1.2 Fornecedores.....	20
3.1.3 Concorrentes	23
3.1.4 Entidades regulamentadoras	25
3.2 MACROAMBIENTE.....	25
3.2.1 Fatores Econômicos	25
3.2.2 Fatores Político-legais	26
3.2.3 Fatores Tecnológicos	27
3.2.4 Fatores Sociais.....	28
3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	29
4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	30
4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL	30
4.1.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos	31
4.2 ÁREA MARKETING/VENDAS.....	32
4.2.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos	35
4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES.....	36
4.3.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos	39
4.4 ÁREA DE MATERIAIS	39
4.4.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos	41
4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	41
4.5.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos	44
4.6 ÁREA FINANCEIRA.....	45

4.6.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos	48
5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO	49
5.1 ANÁLISE	49
5.2 CANVAS.....	51
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	52
5.4. OBJETIVO GERAL	53
5.4.1 Objetivos específicos.....	53
5.5 JUSTIFICATIVA	53
6 REFERENCIAL TEÓRICO.....	56
6.1 GESTÃO DE COMPRAS	56
6.1.1 Processo de compras	57
6.1.2 Seleção de fornecedores	59
6.2 GESTÃO DE ESTOQUES.....	61
6.2.1 Políticas de estoques.....	63
6.2.2 Previsão dos estoques	64
6.2.3 Métodos de reposição dos estoques.....	66
6.2.3.1 Sistema de revisão periódica	66
6.2.3.2 Sistema de revisão contínua (ponto de pedido)	67
6.2.3.3 <i>Kanban</i>	68
6.2.3.4 MRP	69
6.2.4 Controle dos estoques.....	70
7 METODOLOGIA	72
7.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	72
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	73
7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	73
7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	74
8 RECOMENDAÇÕES.....	75
8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	75
8.2 AÇÕES PROPOSTAS.....	76
8.2.1 Divisão dos grupos de produtos.....	76

8.2.2 Análise da curva ABC	77
8.2.3 Acompanhar os estoques.....	79
8.2.4 Estrutura da central de compras	80
8.3 PLANO DE AÇÃO	83
8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL	85
8.5. VIABILIDADE FINANCEIRA.....	86
9 CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

Hoje o setor supermercadista vem enfrentando vários desafios para atrair clientes e manter seu faturamento ou até mesmo aumentá-lo. O aumento da concorrência e a guerra de preços faz com que as empresas deste ramo tenham que comprar cada vez melhor para realizarem vendas competitivas.

A partir do diagnóstico organizacional realizado no Mercado Grepar e da análise do ambiente externo em que ele está inserido, foi possível verificar a necessidade de melhorar o processo de compras. Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta para a gestão de compras do Mercado Grepar, abrangendo todas as lojas.

Para isso no segundo capítulo é apresentada a rede de supermercados Grepar, de Bento Gonçalves, explicando a sua origem, fatores históricos, a evolução com o passar dos anos e os produtos e serviços que ela disponibiliza. No terceiro capítulo o ambiente externo em que a empresa está inserida abordando aspectos como clientes, fornecedores, concorrentes, fatores políticos, tecnológicos, econômicos, entre outros. No quarto capítulo é relatado o funcionamento de todas as áreas da empresa para identificar os pontos fortes e os pontos fracos. No quinto capítulo é analisada a situação atual e apresentada a proposta de trabalho, onde estão os objetivos e a justificativa deste trabalho. No sexto capítulo tem-se os referenciais teóricos sobre a gestão de suprimentos e a gestão dos estoques para embasar a proposta de trabalho. No sétimo capítulo é apresentada a metodologia e os procedimentos utilizados na pesquisa deste estudo. No oitavo capítulo é desenvolvida a proposta de gestão de compras, identificando os procedimentos, a estrutura de uma central de compras, o plano de ação para implantação, a viabilidade operacional e a viabilidade financeira. E por fim, no nono capítulo são apresentadas as considerações finais deste estudo, o qual demonstrou-se viável para implantação.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Mercado de Alimentos Grepar é uma rede supermercadista que atua no município de Bento Gonçalves. Esta empresa familiar iniciou suas atividades a 32 anos e hoje é reconhecida na cidade pelo bom atendimento e qualidade dos produtos vendidos. Será retratada a evolução da empresa através de ampliações da rede, as reformas realizadas, a implementação dos novos produtos e novos serviços prestados. Também será evidenciado a forma na qual o mercado alcançou o seu patamar atual, com seis lojas distribuídas em vários bairros de Bento Gonçalves.

2.1 DADOS GERAIS

Serão apresentados abaixo os dados sobre a rede Grepar, o endereço das lojas com o intuito de conhecer mais sobre a empresa situada em Bento Gonçalves.

Nome: Mercado de Alimentos Grepar LTDA.

Atualmente, são seis lojas situadas nos endereços diferentes, ao total são aproximadamente 240 funcionários:

- a) loja 01: Rua Giovani Girardi, nº 191 - Bairro Progresso. CNPJ: 88.671.151/0001-12;
- b) loja 02: Avenida Osvaldo Aranha, nº 799 - Bairro Juventude. CNPJ: 88.671.151/0002-01;
- c) loja 03: Rua Ramiro Barcelos, nº 107 - Bairro Centro. CNPJ: 88.671.151/0003-84;
- d) loja 04: Rua Caxias do Sul, nº 540 - Bairro Jardim Gloria. CNPJ: 88.671.151/0004-65;
- e) loja 05: Rua Giacomo Baccin, nº 200 - Bairro São Roque. CNPJ: 89.438.006/0001-59;
- f) loja 06: Travessa Guaporé, nº 52 - Bairro Botafogo- CNPJ: 24.532.200/0001-53.

2.2 HISTÓRICO

O Mercado Grepar iniciou sua história no dia 24 de janeiro de 1986, a partir de uma pequena loja de 80m², chamada Mercado Ferronato, localizada no Bairro Progresso. No início o trabalho era realizado por quatro pessoas: dois funcionários e os sócios e irmãos Paulo Bruschi e Gregório Bruschi. Era um pequeno armazém, com um espaço limitado e baixa variedade de produtos, açougue de tamanho reduzido, uma padaria básica e alguns produtos de limpeza. Também havia cesta básica, a fim de atender apenas o pessoal do bairro.

No começo tinham dois caixas registradores manuais. A maioria das vendas eram feitas na caderneta, na qual anotava-se num caderno quanto o cliente gastou e no final do mês o consumidor passava no estabelecimento para pagar a conta. Aproximadamente 04 anos depois, a empresa passou a contar com o terceiro sócio, Egídio Bruschi.

Em 1991 o mercado foi transferido para uma loja nova, sede própria de 350m², construída no Bairro Progresso. Contava aproximadamente com 20 funcionários e alguns familiares, através dessa aquisição, foi possível aumentar o mix de produtos comercializados e o número de colaboradores. Em 1997, o espaço foi ampliado para aproximadamente 1000m², com estacionamento privativo, para melhor atender seus clientes. Diante desta ampliação, foi possível realizar mudanças como trocas de *checkouts* e novos computadores.

Em 1999, foi adquirido a segunda loja, na Avenida Osvaldo Aranha, antigo mercado Calcanhoto. Está foi uma aquisição de um mercado já existente na cidade, mantendo basicamente seus colaboradores e produtos, apenas acrescentando o mix que não se encontrava no antigo mercado. A loja tinha aproximadamente 800m² e contavam com aproximadamente 35 funcionários.

Em 2009, foi adquirida a terceira loja, no centro da Cidade, antigo mercado MC, um pequeno estabelecimento de vendas de produtos básicos. O estabelecimento possuía 300m² e contavam com 12 funcionários devido ao tamanho da loja.

Em 2010 foi adquirido a quarta loja, no Bairro Glória, um novo ponto de vendas de mercadorias voltadas para outra parte da cidade. Essa loja foi adquirida onde se situava o mercado Graciema, permanecendo alguns colaboradores do antigo estabelecimento, e realizando novas reformas e ajustes. Esse mercado

contava com 780 m² e uma média de 20 funcionários. Esse novo investimento havia o objetivo de proporcionar mais comodidade aos moradores do bairro e proximidades tendo acesso mais fácil a um mercado a poucos metros de distância.

Com a evolução dos resultados da rede, em 2012 foi adquirido o terreno que se situa a filial da Osvaldo Aranha e mais os terrenos dos lados, na qual permitiu realizar uma grande reforma, aumentando o espaço da loja para 1000 m², criação de outro estacionamento e ampliação do depósito de mercadorias. Diante desta reforma, foi criado um novo espaço, inaugurando o serviço de Cafeteria da rede, o novo Café Grepar, localizado ao lado do mercado, com venda de produtos para lanche da manhã e tarde, tais como: variados tipos de cafés, torradas, sanduíches, sorvete (época de verão), entre outras. Neste espaço, haviam diversas salas comerciais as quais foram alugadas para outras lojas da cidade, com a finalidade de apresentar para os clientes um espaço diversificado, incluindo varejo de moda, salão de beleza.

Em 2013 foi adquirida a quinta loja, no Bairro São Roque, na Rua Giácomo Baccin, com 1150 m², situada entre o bairro São Roque e Aparecida, loja que tinham aproximadamente 40 funcionários, onde se localizava antigamente o mercado Zanini, cujo nome permanece o mesmo devido a razões contábeis. Essa nova aquisição contribuiu para ampliar a marca Grepar para novos bairros e conquistar novos clientes. Com essa nova loja, houve uma mudança na gestão, através da inclusão de um novo sócio Alex Pliski, o qual já contribuía em outras lojas na função de gerente geral.

Em 2016 foi adquirida a 6^a loja, no bairro Botafogo, com 450 m². Este estabelecimento anteriormente situava-se o mercado Baldisseroto. Nesta filial, conta-se com 15 funcionários distribuídos em vários setores. Esta loja, até o presado momento, foi a última aquisição da rede.

Em 2017 com a compra do terreno ao lado na loja da Ramiro Barcelos, o mercado construiu um estacionamento para facilitar a chegada dos clientes, uma vez que havia dificuldade para estacionar o carro devido ao tamanho da loja e a localização. Além disso, foram realizadas reformas nos balcões o qual permitiu a expansão do número de caixas a fim de anteder os clientes de forma mais rápida.

Entre os anos de 2017 e 2018 foram realizadas diversas reformas nas outras lojas. Um dos exemplos é a loja do bairro Progresso, trazendo equipamentos de alta qualidade e da mais recente tecnologia para melhor expor os produtos nas

prateleiras.

Atualmente a rede Grepar conta com 240 funcionários, os quais estão em constante qualificação e treinamento para melhor atender ao público. A cultura da empresa é apoiar o engajamento dos funcionários diariamente, almejando soluções conjuntas e de forma integrada em todos os setores da empresa. Com o aumento da demanda e horários estendidos de funcionamento, a equipe conta com uma parcela regular de colaboradores, dividindo-se em uma equipe após 18h e uma para fins de semana, visto que o horário de atendimento é de segunda a segunda das 08h30min as 20hrs.

2.3 PRODUTOS / SERVIÇOS

A definição de produto torna-se complexa em um mercado, visto que o negocio baseia-se na comercialização de um conjunto muito diverso de mercadorias. Atualmente o mix de produtos cadastrados do Grepar conta com 57.845 itens no sistema, porém os itens ativos não passam dos 25.000. Isto ocorre, pois não são excluídos os que deixam de ser adquiridos, uma vez que se perde o histórico de compra e venda dos mesmos. Os produtos perecíveis são os que mais impactam no faturamento da empresa. A Tabela 1 mostra os itens com maior peso sobre o faturamento da empresa.

Tabela 1: Produtos com maior relação no faturamento em 2017

Produto	Peso em % no faturamento
Carnes in natura	18,97%
Carnes/ aves resfriadas	3,77%
Refrigerante/água min./sucos	3,51%
Assados	2,73%
Frutas	2,66%
Embutidos/ frios para fatiar	2,65%
Cervejas	2,64%
Confeitaria	2,60%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Sistema de Gestão (2018).

Como pode-se observar, na tabela 1, as carnes *in natura* e assadas – serviço oferecido nas quintas, sábados e domingos – devem ser gerenciadas com

especial atenção, dado seu peso no faturamento. Para isto, a empresa buscou todas as licenças e certificações para estar de acordo com o Serviço de Inspeção Municipal (S.I.M), órgão responsável pela inspeção e fiscalização da produção industrial e sanitária dos produtos de origem animal. Diante disso, foi investido em uma sala especial para o manuseio das carnes, de acordo com a legislação vigente. Com a criação dessa nova sala o estabelecimento obteve um registro para vender produtos temperados nos balcões, tanto *in natura* quanto aos produtos assados na loja.

Um serviço oferecido aos clientes é o cartão fidelidade Grepar. Neste, o cliente pode fazer as compras em qualquer uma das lojas e dispõe de até 40 dias para pagar. O cartão é feito em parceria com a Safecard, administradora em Caxias do Sul. A empresa além de fabricar o cartão, proporciona suporte de cobrança e jurídico ao Grepar. Ademais, oferece o Sistema Consulta Cheque que inibe a inadimplência de cheques recebidos.

Existe dentro da empresa um setor específico de vendas que atende as demandas de pessoas jurídicas. As empresas mais comuns atendidas pela rede hoje são restaurantes, vinícolas e moveleiras. O hospital da cidade também tem uma participação expressiva nas vendas. Nesse departamento de vendas tem-se o serviço de entrega nas empresas da cidade, com a disponibilização de um motorista. Abaixo seguem as empresas atendidas por este serviço:

- a) Hospital Tacchini;
- b) Rinaldi S.A.;
- c) Padaria e Confeitaria San Marino;
- d) Fundação Carraro;
- e) Restaurante do Sorriso;
- f) Vinícola Salton;
- g) Weber e Chaves;
- h) Fundação Todeschini;
- i) Miolo Wine Group Viticultura;
- j) Transfarrapos Transportes;
- k) Newsul Embalagem e Componentes;
- l) Casa Di Paolo Ltda.;
- m) Mitra diocesana Paroquia Santo Antônio;

- n) Vinhedos Transportes;
- o) Faculdade Cenecista Bento Gonçalves;
- p) Mitra diocesana de Caxias do Sul;
- q) Associação Hospital São Roque Clínica Álcool;
- r) Associação Dr. Bartolomeu Tacchini Hospital São Roque.

Vale ressaltar que estes são apenas os clientes que fazem a emissão da nota fiscal de vendas. Existem clientes empresariais que possuem um número de convênio e realizam o acerto mensal apenas pelo cupom fiscal, os quais não estão contabilizados nessa relação. Já para pessoa física, faz-se outra distinção.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Será apresentado o ambiente externo em que o Mercado Grepar está inserido, identificando as ameaças e oportunidades encontradas a partir desta análise.

3.1 MICROAMBIENTE

Neste tópico serão identificadas as partes que formam o ambiente externo de atuação do mercado, a relação com os clientes, informações sobre a localização, perfil dos mesmos. É importante também conhecer os concorrentes e os seus principais diferenciais, a relação entre o Grepar com os fornecedores, a fim de identificar os que causam maior impacto e analisar a importância dos mesmos.

3.1.1 Clientes

Ao se falar em cliente, é preciso que se façam algumas considerações. A primeira delas é que podem-se dividi-los em dois grandes grupos que são atendidos de forma diferenciada: pessoa física e pessoa jurídica.

Pessoas físicas são os clientes que compram nas lojas, com as mercadorias registradas através do cupom fiscal, na qual registra-se no sistema para controle do governo o que foi adquirido. Existem clientes de crediário, os quais dispõem de um número de convênio e senha, que geralmente acumulam suas compras e fazem um acerto mensal.

Os clientes de pessoa jurídica são empresas, indústrias, vinícolas, hospitais, faculdades, escolas da cidade, entre outros. Diversos clientes deste grupo utilizam o serviço de compras sem necessitar vir ao mercado para realiza-las. Esses clientes enviam um *e-mail* solicitando os produtos desejados, após um funcionário separa as mercadorias, registra no caixa e após emitir a nota fiscal, é solicitado ao responsável pelo pagamento acertar juntamente ao motorista que entregará as compras no local solicitado.

O mercado de Alimentos Grepar possui diferentes perfis de clientes de acordo com a localização da loja devido ao grande número de filiais. Nas lojas da matriz no Bairro Progresso e filial 2 na Avenida Osvaldo Aranha, os clientes são

moradores do bairro, com um poder aquisitivo maior em relação a outras. A filial 3 situada no bairro Centro, possui baixo fluxo de cliente e normalmente os clientes são pessoas que precisam de produtos para o dia a dia como por exemplo pão. Outros públicos são indivíduos que estão passando pelo centro e decidem entrar nesta loja uma vez que nesta região da cidade há grande fluxo de pessoas transitando.

Na filial 6, localizada no bairro Botafogo, o público possui grande poder aquisitivo, geralmente homens e mulheres na faixa etária entre 20 – 65 anos, pertencentes as classes A e B. Além disso, reconhece como clientes alvo residentes das proximidades.

Já as demais lojas – filial 4 no bairro Glória e filial 5 no bairro São Roque – por estarem em bairros periféricos e característicos de residentes de poder aquisitivo inferior, foca-se no público C e D. Nestas lojas o público prioriza preços competitivos, diferentemente das outras filiais.

Outrossim, é importante ressaltar que a rede Grepar preza um bom atendimento. Ao ser uma empresa familiar, com clientes fiéis há diversos anos, a rede possui uma característica de flexibilidade a fim de desburocratizar negociações e prazos.

Ademais, outra característica presente no Grepar é a proximidade com o cliente, além de estar localizada uma cidade de interior, onde é comum que as pessoas tenham um convívio mais próximo, a filosofia da empresa é trabalhar com e para pessoas, valorizando o cliente de uma forma excepcional. O Slogan utilizado há mais de trinta anos é “Grepar, faz parte do seu lar”, representando a essência desta rede de supermercados. Além, possui o objetivo de proporcionar às pessoas que sintam confortáveis e acolhidas nas lojas, através de diversas opções de pagamentos incluindo cheques com vencimento de até 90 dias.

Como a rede está apenas em uma cidade, há uma distribuição geográfica interessante a ser apontada, visto que há uma loja em cada um dos principais bairros. Mesmo assim, ainda há espaço para crescer, explorando-se bairros mais periféricos da cidade. Além disto, ao analisar a lista de clientes das outras cidades e os mercados dos distritos e municípios vizinhos, nota-se que é importante pensar em um plano de crescimento para explorar novos territórios.

3.1.2 Fornecedores

A empresa busca ter uma boa relação com os fornecedores, ao procurar novas parcerias e buscar benefícios para ambas as partes. Através dessas alianças, há diversas vantagens como negociações a fim de promover algum produto específico, negociar verbas para exposição em mídias sociais, firmar contratos para aumentar a quantidade de produtos comprados pela empresa.

A empresa compra mercadorias de diversos fornecedores, indústrias fabricantes e também de algumas distribuidoras. A tabela 2 apresenta os dados extraídos do sistema (SGCL) com os maiores fornecedores com seu percentual de importância em compra no mercado Grepar.

Tabela 2: Maiores fornecedores para o mercado com seu percentual sobre o valor das compras ano 2018

(continua)

Nome da empresa	% de importância
COMESUL BEEF AGRO INDL EIRELI	6,73%
COOP SANTA CLARA LTDA	6,68%
FRIG ZIMMER LTDA	2,55%
MENON COM E REPRESENTACOES LTDA	2,49%
POLARTICA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA	2,22%
SPAL IND BRAS BEBIDAS AS	1,94%
BRF BRASIL FOODS S.A.	1,83%
ONIZ DISTRIBUIDORA LTDA	1,83%
PRADO DISTR LOGISTICO LTDA	1,74%
SOUZA CRUZ AS	1,67%
TONDO AS	1,46%
NESTLE BRASIL LTDA	1,41%
SEPAC SERRADOS E PASTA DE CELULOSE LTDA	1,26%
COOP AGROPECUARIA PETROPOLIS LTDA - PIA	1,19%
AGRODANIELI INDÚSTRI	1,09%
MELITTA DO BRASIL IND E COM LTDA	1,06%
MARFRIG GLOBAL	1,03%
M DIAS BRANCO SA IND E COM DE ALIMENTOS	0,99%
SILVESTRE PADARIA E CONFEITARIA LTDA	0,97%

	(continuação)
CERVEJARIA PETROPOLIS AS	0,95%
GRANJA PINHEIROS LTDA	0,95%
COOP LANGUIRU LTDA F AVES	0,91%
BEBIDAS FRUKI SA SERRA	0,86%
AGROSUL AGROAVICOLA INDUSTRIAL S.A.	0,85%
UNIDASUL DISTRIBUIDORA ALIMENTICIA SA	0,79%
KRAUSBURG DISTRIBUIDORA DE FRUT	0,77%
FRIGORIFICO ANGUS LTDA	0,76%
WMS SUL - WAL MART BRASIL LTDA	0,69%
GENERAL MILLS BRASIL ALIMENTOS LTDA	0,65%
PEPSICO DO BRASIL LTDA	0,65%
BERTOLINI IND QUIMICA LTDA	0,64%
RV TECNOLOGIA E SISTEMAS AS	0,57%
COMERCIAL AVICOLA BAMPI LTDA	0,56%
DANPEL COMERCIO DE A	0,54%
CAFE TRES CORACOES AS	0,54%
JOAO GUILHERME PADARIA E CONFEITARIA LTDA	0,51%
BUNGE ALIMENTOS S A	0,47%
SANTALUCIA ALIMENTOS LTDA	0,46%
PRIMAZIA ALIMENTOS L	0,46%
LUDOVICO J. TOZZO LT	0,45%
SOFIA COM E GENEROS ALIMENTICIOS LTDA	0,44%
GENESIO A MENDES E CIA LTDA	0,44%
GIRANDO SOL	0,44%
ALIBEM COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA	0,42%
CENTRAL DISTRIB OFERTA O ALIM LTDA	0,41%
MORBENE COM E REPRESENTACOES LTDA	0,40%
CONFEITARIA QDELICIA LTDA	0,39%
LATICINIOS SANTA HELENA QUEIJOS FINOS LT	0,38%
GERMAN E SOKABE LTDA	0,38%
DESCO	0,38%
PADARIA E CONFEITARIA SAN MARINO LTDA	0,37%
LUANCER COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	0,37%
MACRODOCE COM. DE ALIMENTOS	0,35%
FARIAS ALIMENTOS LTDA	0,35%

	(conclusão)
ASTORIA PAPEIS LTDA	0,34%
ASSOC DOS FUNC DA SOC DR. BARTOLOMEU TAC	0,34%
GRUPOSUL DIST DE ALIMENTOS	0,34%
CV COM DE FRUTAS E VERDURAS LTDA - CEASA	0,34%
SUVALAN SUCOS LTDA	0,33%
MARITEX IND E COM PROD ALIMENTICIOS	0,32%
EMBALAGENS EUZEBIO LTDA	0,31%
ELETROFRIO REFRIGERACAO LTDA	0,30%
LACTALIS DO BRASIL	0,30%
COOP VINÍCOLA AURORA LTDA	0,30%
COOP MISTA DE PEQ AGRIC REGIAO SUL LTDA	0,29%
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A	0,29%
COOP AGROINDUSTRIAL	0,29%
JOHANN ALIMENTOS LTDA	0,28%
JBS AVES LTDA	0,28%
PESSIL IMP, EXP E COM DE ALIMENTOS LTDA	0,28%
PG BRUSCHI TRANSPORTES LTDA	0,27%
C CASAGRANDE E CIA	0,27%
FRIGORIFICO DO SUL LTDA	0,26%
VINOLAR IND DE ALIMENTOS LTDA	0,26%
COOP REG SANANDUVA DE CARNES E DERV LTDA	0,26%
FLEXSUL DISTRIBUIDORA LTDA	0,26%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Sistema de Gestão (2018).

Como é possível observar, a primeira empresa que mais vende para o mercado é o Frigorífico Comesul, responsável pelas entregas de carnes, a seguinte é a Cooperativa Santa Clara, responsável por toda parte de produtos de laticínios. A próxima é outra empresa de carnes, o frigorífico Zimmer, após tem a distribuidora Menon, que vende diversas linhas de produtos, tais como produtos da linha Nestlé e produtos de limpeza também. Percebe-se que é de suma importância estar atento principalmente aos fornecedores de carnes uma vez que eles possuem um dos papeis mais importantes na cadeia de valor.

Logo após tem as empresas de bebidas Polartica e a Spal, que vendem respectivamente a linha da Pepsi e da Coca Cola e seus derivados. Pode-se citar outra empresa bastante importante a BRF, a qual vende produtos das marcas da

Sadia e Perdigão. Após, seguindo a ordem tem-se as distribuidoras Prado, e Oniz, ambas respectivamente localizadas no estado do Rio grande do Sul. A Prado distribui a linha de produtos da Colgate, Palmolive, Veja, e outros produtos para uso domestico em geral, e a Oniz tem linhas de alimentos também e linhas de produtos de limpeza.

Pode-se perceber através desse relatório de compras de janeiro de 2018 a agosto de 2018 onde há os 40 principais fornecedores, extraído do sistema uma relação de mais de 200 empresas envolvidas nesse processo. Os maiores fornecedores têm pequenas participações nas compras, mencionando a maior em 6% devido ao grande número de empresas que atendem a rede. Conforme observado na lista dos fornecedores a empresa tem suas compras bem descentralizadas, na qual contribui para a barganha de preços, sendo possível o benefício de comprar a mercadoria a preço de fábrica e vender para o cliente final a um preço mais competitivo.

3.1.3 Concorrentes

O Grepar possui diversos concorrentes indiretos como grandes redes com filial na cidade. Ademais, existem também, minimercados e armazéns de bairro, que podem ser considerados empresas da concorrência. No entanto, como concorrentes diretos, há três que merecem especial atenção: Rede de Apolo Supermercados, os Supermercados Andreazza e a Fruteira São Roque.

Primeiramente, o Supermercados Apolo apresenta características similares ao Grepar. Por muitos anos foi a maior e principal rede da cidade. Possui sete estabelecimentos, sendo um deles no município de Garibaldi. Em relação ao tempo de atuação, está no mercado há 47 anos. Recentemente passou por uma crise interna, desabastecimento e problemas financeiros, perdendo um pouco da credibilidade que havia conquistado, contudo conseguiu se reorganizar com o tempo. São importantes na visão do cliente a marca e a credibilidade. O grande diferencial do Apolo é que possuem lojas nos dois shoppings da cidade, o que possibilita um horário diferente para o cliente.

A rede Andreazza é uma rede também familiar muito forte e tradicional em Caxias do Sul, e possui uma loja em Bento Gonçalves. Os valores das mercadorias são semelhantes ao Grepar, porém o poder de compra e tamanho deles supera,

visto que atualmente a rede possui 23 lojas. Eles possuem os mesmos prazos de pagamento, uma vez que trabalham com a mesma operadora de cartões fidelidade que o Grepar.

Já a Fruteira São Roque, possui apenas uma loja e o principal foco da competição é nos preços, apenas se denominando fruteira. O estabelecimento também possui um setor de açougue muito importante. O concorrente é conhecido por praticar preços muito semelhantes, diversas vezes trabalham com o preço abaixo do custo, oferta que o mercado Grepar não tem condições financeiras de bancar.

Outras redes como o Dia, Nacional e IMEC, apesar de reconhecidas regionalmente, não apresentam ameaça muito forte ao Grepar, devido ao diferente público-alvo e ao tempo de atuação na cidade. Desta forma, não foram aptos de fidelizar os clientes em si, os clientes que frequentam esses estabelecimentos são somente os moradores próximos as lojas.

A principal preocupação é a chegada à cidade de uma grande rede catarinense, o Caitá Supermercados. A construção foi realizada a menos de uma quadra da segunda maior loja em faturamento do Grepar, por isto espera-se que o impacto seja sentido fortemente nesta loja. A inauguração estava programada para outubro de 2017, porém devido à um incidente, a loja começou as suas atividades em maio de 2018. Sabe-se que é uma rede que dispõem de grande credibilidade com seus clientes e que possuem diferenciais de produtos, como ilha de sushi e produtos de alto padrão.

Atualmente a rede Apolo e Andreazza junto com o Caitá, que chegou recentemente são os mercados que mais tem participações de vendas na cidade. A rede Grepar está no mesmo nível da rede Apolo, devido ao grande número de lojas, seguidos pelo Andreazza o qual possui preços competitivos e promoções atraente, contudo, ao haver somente uma loja na cidade de Bento Gonçalves, este mercado não possui credibilidade comparável aos outros concorrentes.

O surgimento de novos concorrentes tem ameaçado a Rede. Para diferenciar-se dos outros, a rede Grepar busca novos atrativos para os clientes, além de promoções diárias e inúmeras degustações de produtos. Todavia, o principal foco do Grepar não está em um preço baixo, o seu pilar principal e principal argumento de diferenciação é a constante melhoria do atendimento, através de novos investimentos e colaboradores cada vez mais profissionalizados.

3.1.4 Entidades regulamentadoras

Existem várias entidades que regulamentam o mercado, prezando pelo cumprimento de todas as normas referentes. Menciona-se a Portaria 66/2017 da Secretaria Estadual da Saúde, em relação à segurança alimentar, o mercado tem o Sistema de Inspeção Municipal (SIM) que controla a qualidade dos produtos de origem animal, como embutidos cárneos, queijo, ovos, mel e doces, ao monitorar e inspecionar a sanidade do rebanho, o local e a higiene da industrialização e certificando com selo de garantia todos estes produtos. O Grepar foi aprovado para a comercialização destes produtos. Ademais, o Inmetro fiscaliza as balanças e realiza a conferência do peso dos produtos embalados pelo mercado.

3.2 MACROAMBIENTE

Os fatores presentes no ambiente geral que as empresas estão inseridas acabam afetando-as de alguma forma. A seguir são relatados estes fatores.

3.2.1 Fatores Econômicos

O Brasil apresenta um cenário econômico muito volátil. As consequências da recente crise político-econômica mostram-se persistentes. Somente em 2017 começou a apresentar pequenos sinais de melhora. O setor supermercadista exerce um importante destaque na economia nacional. Segundo a Abras (2017), o setor é responsável por quase 90% de todo alimento comercializado no País, e representa 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB). Para o ano de 2019, entretanto, a expectativa do mercado financeiro para expansão da economia subiu de 2,50% para 2,58%. Os economistas dos bancos não alteraram a previsão de expansão da economia para 2021 e para 2022 – que seguiu em 2,50% para os dois anos. Segundo os economistas do mercado financeiro mantiveram sua previsão para o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) de 2019 estável em 3,87%.

Com isso, a expectativa do mercado segue abaixo da meta de inflação fixada para este ano, de 4,25%. A meta tem um intervalo de tolerância que varia de 2,75% a 5,75%. A meta de inflação é fixada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Para alcançá-la, o Banco Central eleva ou reduz a taxa básica de juros da economia

(Selic). Para 2020, o mercado financeiro deve manter em 4% sua estimativa de inflação – em linha com a meta central, que também é de 4% para o próximo ano. No ano que vem, a meta terá sido oficialmente cumprida se a inflação oscilar entre 2,5% e 5,5 (MARTELLO, 2019).

Assim, a diminuição do poder de compra do consumidor tem afetado o faturamento do mercado, devido à crise que o país vem passando, o consumidor procura comprar basicamente apenas os produtos necessários para sobreviver, evitando produtos de maior valor a fim de economizar. Diante desse problema os proprietários da rede Grepar buscam ofertar vários produtos da cesta básica com preços mais baixos a fim de motivar os clientes a consumir mais. O mercado trabalha com uma política de ter ofertas especiais todos os dias, e quinzenalmente são ofertados uma grande lista de produtos com preços reduzidos durante um prazo maior a fim de aumentar a gama de clientes que realizam grandes compras mensais.

3.2.2 Fatores Político-legais

Segundo a reportagem do Correio Braziliense (AGÊNCIA DO ESTADO, 2018) a instável situação política brasileira dos últimos anos, devido a trocas de governos, resultou em diversas crises as quais geraram preocupações aos empresários, uma vez que se diminui os investimentos devido a esta instabilidade. Entretanto, com o novo presidente Jair Bolsonaro, apresenta-se perspectivas de melhoria no cenário de investimentos através de incentivos do governo. A empresa preza pelo pagamento de todas as obrigações fiscais do governo de forma correta e ética. É importante estar atualizados com os pagamentos ao governo uma vez que a rede se preocupa em contribuir para o crescimento da empresa, da cidade e do país.

A reforma trabalhista e tributária impacta diretamente no setor varejista. Tem-se atualmente uma média de 240 funcionários e é preciso estar atendo as mudanças na legislação para evitar causas trabalhistas. Em relação a situação tributária, esta tem influência direta na estratégia de precificação das mercadorias. Com as mudanças de legislação, a empresa necessita prestar muita atenção a fim de cuidar o aumento dos custos para não alterar o preço final.

3.2.3 Fatores Tecnológicos

O principal impacto tecnológico no início do ano de 2017 foi à obrigatoriedade do uso de impressoras fiscais, o que comprova o valor da venda do seu produto ou serviço de modo a declarar sua renda ao governo, uma vez que os dados ficam registrados na Secretaria da Fazenda. Cada impressora custa em média R\$ 650,00, logo, para todos os pontos de venda (PDV) (38) foi investido um valor aproximado de R\$ 24.700,00.

Outra tendência é o *Self-Checkout*. Este novo conceito já é praticado mundialmente, principalmente em países de primeiro mundo como Estados Unidos e Europa. O cliente do supermercado passa as suas compras diretamente no caixa sem a necessária de um funcionário. De modo literal, “self” em inglês significa o próprio usuário e “checkout” refere-se ao caixa para finalizar a compra. Um dos principais benefícios ao varejista ao implantar o *self-checkout* está na redução com custos com funcionários. Além disso, os consumidores que não querem interagir com o operador de caixa ou desejam mais privacidade ao realizar suas compras, podem utilizar. Outro benefício é a rapidez de finalizar a compra uma vez que depende somente do cliente para realizar o processo de compra. (SG SISTEMAS, 2018)

No Brasil a palavra mais popularmente usada está sendo autoatendimento. Já utilizado no exterior, este modelo de autoatendimento ainda é inicial no Brasil. Algumas lojas em outras cidades como em Porto Alegre e até mesmo nos concorrentes, por exemplo o mercado Apollo localizado no shopping L’america utilizam deste novo serviço. Entretanto, por tratar-se de uma nova tecnologia, os clientes não possuem muito conhecimento, o que causa insegurança aos mesmos.

No Brasil, o comércio varejista está acostumado com pequenos furtos e um investimento deste pode aumentar o risco ao empresário. É preciso de uma mudança mais cultural do que tecnológica para este sistema funcione em um país de terceiro mundo como o Brasil, visto que pessoas de faixa etária mais elevada teriam dificuldade para manusear este equipamento.

A tendência mais inovadora nos últimos tempos foi o anúncio da *Amazon Go*. A ideia é fazer o *check-in* no estabelecimento que autentica a entrada. Após, por meio de câmeras e sensores de proximidade, além de outras formas de comunicação com seus dispositivos (NFC, RFID, *Bluetooth LE*) e tecnologias de

deep learning, o sistema identificará as mercadorias dos clientes através do ato de retirar da prateleira. Ao sair do estabelecimento, é emitida a nota fiscal e a cobrança diretamente será na conta do usuário. Mesmo que pareça uma realidade distante do cenário brasileiro, estas novas tecnologias já estão sendo praticadas em países avançados.

Até o atual momento, não se julga ameaçador esta tecnologia para o mercado brasileiro uma vez que este sistema está sendo testado e se direciona a pequenos estabelecimentos. Contudo, isso evidência a tendência constante de interagir menos com os humanos e mais com as máquinas, como é o caso do *self-checkout*.

3.2.4 Fatores Sociais

O mercado Grepar, por estar situado em Bento Gonçalves tem como ponto positivo a fidelização do cliente, possuir relações próximos os donos, e muitos momentos eles estão presentes nas lojas auxiliando o cliente. Devido a essa proximidade entre clientes e proprietários cria-se um vínculo maior de afinidade. Isso também se estende aos funcionários que também são preparados para um bom atendimento. A empresa busca essa maior fidelização junto ao cliente oferecendo alguns benefícios, como por exemplo, clientes fiéis e que frequentam as lojas desde muitos anos, ao comprar à vista, o mercado proporciona um percentual de desconto incentivando este meio de pagamento. Além disso, o lema da rede “Grepar, faz parte do seu lar” demonstra a preocupação dos proprietários em criar um sentimento de família, de estar presente na vida das pessoas e se sentirem confortáveis ao frequentarem as lojas dessa rede.

Segundo dados do IBGE, Bento Gonçalves abriga 119.049 habitantes, conforme observado na pesquisa a respeito dos bairros de Bento Gonçalves em primeiro lugar São Roque com 7.761 habitantes seguido do bairro Santo Antônio com 4.132 habitantes, Centro com 4.022 habitantes e em quinto Humaitá com 3.193 habitantes. Cidade alta com 2690 moradores e Progresso com 2.525 habitantes. Com esses dados observa-se que as lojas estão situadas em bairros estratégicos com concentração de público diversificados. (POPULAÇÃO, 2010)

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Nesta parte serão apresentadas as oportunidades e as ameaças identificadas na análise do ambiente externo.

Como oportunidades destacam-se:

- a) novas tecnologias como os caixas de autoatendimento;
- b) mercados de pequeno porte com menor poder de compra;
- c) expansão da economia;
- d) extensa rede de fornecimento.

Como ameaça identifica-se:

- a) mudanças na legislação e reforma trabalhista;
- b) instabilidade política;
- c) o surgimento de novos concorrentes;
- d) diminuição do poder aquisitivo do consumidor.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Neste capítulo será descrito o diagnóstico do Grepar de forma resumida para entender como funcionam todos setores da empresa.

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A estrutura organizacional do mercado está baseada por setores, reposição de mercadorias e empacotamento das compras, depósito, padaria, açougue e frente de loja, todos esses setores têm um líder responsável, acima desse nível dos líderes de setores fica o gerente de loja, cada loja tem seus líderes e gerente de loja.

A empresa ainda conta com o setor de RH, o setor de Compras e o setor de T.I, diretamente ligados a direção da empresa.

A empresa por ser familiar busca ter uma relação aberta e de fácil entendimento com os funcionários, relação próxima entre a Direção com os líderes e com os funcionários.

A liderança que a empresa utiliza é um pouco autocrata, bastante centralizadora nos Diretores e nas decisões mais importantes, a última palavra é deles, porém, apesar de ser bastante centralizadora ela oferece bastante espaço para que os colaboradores deem opiniões, deixando eles participarem dos processos, buscando desenvolver a equipe da melhor forma possível, trazendo à interação de ambas as partes.

A missão é satisfazer as necessidades dos clientes, comercializando produtos e serviços que atendam às necessidades da família, com agilidade e comprometimento, assegurando um retorno que permita prosperar nos negócios.

Os objetivos do mercado são diversos. Um deles é consolidar na cidade cada vez mais como uma grande rede e buscar a satisfação do cliente. Citam-se também outras metas como aumentar suas lojas, abrindo novas filiais em outra cidade. Outrossim, possui o propósito de aumentar o faturamento, ao se consolidar como uma das 3 maiores redes da cidade de Bento Gonçalves e região, buscando se diferenciar pelo atendimento prestado e criando uma sensação de comodidade ao cliente.

Mensalmente são feitos acompanhamentos referente ao faturamento, sempre são feitas comparações referente ao ano passado para servir de base, com

percentuais de aumento de vendas ou de diminuições. São feitas essas análises a fim de melhorar para o próximo mês. Semanalmente são realizadas reuniões entre a Direção junto com todos os líderes dos setores com o intuito de observar e debater o andamento das vendas, pontos a serem aprimorados. Ademais, são apresentadas soluções que os líderes encontram para resolver os problemas, criando uma aproximação entre todos para que o planejamento feito seja alcançado da melhor maneira.

A parte de sistemas de informações da empresa é feito através do sistema SGCL e nele ocorrem os lançamentos das notas de entradas das compras, o qual são realizados pelo setor administrativo. Neste sistema, consta também todas as informações para os relatórios sobre faturamento. A partir desse sistema é possível controlar diversos tópicos como o estoque e os pedidos de compras, número de clientes, faixa horária que eles realizam as compras, valores por produto. Entre outros. Na parte de frente de caixa é usado outro sistema, na KW Informática no qual, os dados gerados pelos caixas vão direto para o SGCL e podem ser acessados via acesso interno na loja através de um portal. Esse sistema está sendo usado na empresa há aproximadamente 5 anos e atende as necessidades.

A comunicação interna entre as lojas é realizada através de Rede Ethernet de dados e vozes, em relação à dados são usados para e-mails, troca de arquivos, importação de preços para as filiais, geração de cargas para atualização de preços. As vozes são as linhas telefônicas relacionadas com o mercado, existe uma central na matriz na qual recebem as ligações e encaminha para a loja solicitada. Assim, toda essa comunicação atende as necessidades do dia a dia, raramente esse sistema causa algum problema, e caso ocorra um imprevisto, há uma empresa contratada que analisa e soluciona o problema em minutos.

4.1.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes:

- a) relação de proximidade entre os proprietários com os colaboradores, com espaço aberto para ouvir opiniões e sugestões;
- b) centralização da administração facilita o controle de todas as operações do mercado por situar-se num local único;

c) a constante realização de reuniões com os líderes acaba sendo um ponto positivo mostrando a importância cada líder tem na empresa.

Pontos Fracos:

a) a falta de planejamento estratégico formal acaba muitos momentos atrapalhando os líderes por não ter a noção exata do objetivo;

b) a centralização da administração acaba causando um transtorno, porque todas as notas fiscais e movimentações precisam ser levadas até a matriz.

4.2 ÁREA MARKETING/VENDAS

Atualmente a rede Grepar conta com uma empresa contratada para avaliar a venda de determinados itens, esse processo é realizado uma vez por mês.

Sobre o setor do marketing existe outra empresa contratada para avaliar essas informações que também é responsável pelas postagens nas redes sociais. O desempenho é feito pelas postagens nas redes dos produtos em oferta. Portanto, não é realizada uma pesquisa de mercado formal são feitas apenas algumas comparações de preços com os concorrentes e junto aos relatórios gerados pelo sistema são avaliadas os preços e o mix de produtos.

São feitos levantamentos nas outras redes concorrentes do mercado para avaliar como está o fluxo do movimento e principais mudanças em relação ao comportamento do cliente.

A rede conta com um mix muito variado de produtos para atender todos os públicos com aproximadamente mais de 57 mil produtos cadastrados no sistema. Através de inúmeros meios de comunicação, ocorre a facilitação para que os compradores avaliem produtos novos, muitas vezes os produtos novos partem por indicação de algum cliente. Analisando o pedido do cliente e observando a necessidade. Fornecedores também auxiliam nessa parte oferecendo os produtos que mais giram e os mais pedidos nas empresas que atendem.

Através do sistema os compradores conseguem avaliar a venda de determinado produto em diversos aspectos como o desempenho da venda, a aquisição por preço competitivo, todos esses quesitos são avaliados com as informações extraídas do sistema de TI. Semanalmente são avaliados a curva ABC comparando seus custos com a quantidade vendida, assim como relatórios semestrais sobre a entrada dos produtos, se determinado produto não tem nenhuma

compra dentro desse período ele é bloqueado automaticamente pelo sistema. Todas essas ferramentas contribuem para a rede não ter problemas com produtos de pouco de giro que acabam trazendo prejuízo com o produto parado nas lojas.

São feitos estudos para variedade do mix através de consultas aos fornecedores que apresentam os novos lançamentos dos produtos e também são atendidas as solicitações feitas pelos clientes para aquisição de novos produtos conforme sua viabilidade.

A precificação dos produtos da rede de mercado é feita através de um processo específico. Primeiro, através do lançamento das notas fiscais de compra o sistema SGCL calcula o custo do produto sobre os impostos, após esses dados gerados pelo sistema é estabelecida uma margem pela empresa para definir o preço de venda para o consumidor. Um fator que contribuiu para a formação de preço é a sazonalidade, produtos como sorvete, protetor solar, repelente, cerveja, típicos do verão, passam por uma mudança de preço quando a estação se aproxima. O mesmo ocorre com frutas e verduras por conta da safra, ovos de Páscoa, espumantes entre outros. Outro fator é o preço da concorrência, que deve ser sempre que possível observado e levado em conta para a estratégia de precificação.

Existem colaboradores especializados apenas em formação de preço no Grepar, que analisam os relatórios de entrada dos produtos semanalmente, verificando o preço anterior de compra e a margem, fazendo os ajustes necessários. Outro foco bastante importante para a rede é o fato de constantemente ter produtos em oferta num preço mais acessível para atrair mais clientes e aumentar as vendas. Essas promoções especiais duram 15 dias e inclui uma lista de vários produtos estudados, normalmente são alimentos da cesta básica, produtos de higiene em geral e produtos de limpeza, sendo bastante variados para satisfazer o maior número de consumidores.

O Grepar conta com investimentos grandes na parte da comunicação. Esse quesito é de extrema importância pelos proprietários do estabelecimento, devido à esta preocupação existe um contrato com uma emissora de rádio da cidade de Bento Gonçalves para efetuar a divulgação das ofertas diárias. Além disso, há também uma empresa de Caxias do Sul contratada para gerenciar as redes sociais do Supermercado, postando anúncios de ofertas diárias no Facebook e Instagram.

Outra parte de propaganda usada é através de folhetos quinzenais de ofertas distribuídos pela cidade. São fechadas parcerias com fornecedores para

divulgar os produtos nos folhetos por um determinado período do mês e distribuídos por toda cidade, sendo um fator que contribui para o aumento das vendas nas semanas do mês que seria mais fraca as vendas.

A rede Grepar conta com um planejamento de vendas elaborado pelos diretores. São definidas as metas mensais de cada uma das lojas da rede e repassadas para cada gerente que em reuniões semanais discutem com os líderes como estas serão alcançadas.

A rede Grepar conta com um planejamento de vendas elaborado pelos diretores. São definidas as metas mensais de cada uma das lojas da rede e repassadas para cada gerente que em reuniões semanais discutem com os líderes como estas serão alcançadas.

Esse planejamento é baseado nos números de faturamento do ano anterior do mesmo período acrescentando uma margem estabelecida como meta a ser alcançada. Esse planejamento de vendas ocorre uma vez ao ano sendo estipuladas metas para todos os meses do ano. Os gerentes de todas as lojas possuem o acesso ao sistema para poder controlar o valor de vendas atingido a fim de ter conhecimento se a meta está próxima a ser alcançada.

A equipe de vendas é formada pelos colaboradores que participam das vendas, operadores de caixa, empacotadores. Todos colaboradores dos outros setores que estão envolvidos no atendimento direto ao cliente. Através dos operadores de caixa também realizam a venda do cartão Grepar, oferecido aos clientes que tenham interesse em fazer compras com mais prazo de pagamento e inúmeras outras vantagens. Por ser feita essa abordagem a cada cartão vendido os colaboradores ganham um valor de incentivo.

A outra equipe de vendas conta com dois colaboradores que cuidam da parte de vendas diretas para empresas (pessoa jurídica), essas vendas normalmente são feitas através de um pedido feito via *e-mail*. Um colaborador do mercado separa os produtos e após são entregues no destino. Além disso, a equipe de vendas, que vendem para as empresas, ganha incentivos financeiros.

A parte de análise de vendas do mercado é feita pelos diretores através dos dados gerados do sistema. Esse processo possui diversas etapas, inicialmente no setor do administrativo são gerados diariamente relatórios das vendas, são observados os valores de venda do dia. Vale ressaltar que esses números também

são acessados pelos gerentes das lojas e semanalmente são realizadas reuniões com todos os gerentes de cada loja a fim de discutir os resultados das semanas.

Na rede Grepar, não existe um setor exclusivo para essa função. Todavia, este processo é feito no momento em que é realizada a venda direta para o consumidor no atendimento do colaborador com o cliente. Desta forma, solicita-se proporcionar um tratamento especial com cada consumidor, através de simpatia e respeito. Caso ocorra algum problema, o atendente do caixa tenta resolver, se necessário irá acionar o gerente da loja para que o cliente sai com seu problema resolvido e satisfeito.

Na parte do atendimento aos clientes pessoa jurídica o pós-venda ocorre na troca de *e-mails* formal no agradecimento pelo bom atendimento, perguntando para o solicitante se todas as exigências dele foram atendidas a fim de manter um bom relacionamento para futuras compras.

Na rede Grepar são ofertados o serviço de tele entrega de ranchos aos consumidores, na qual é uma vantagem muito valorizada para clientes que não possuem carro ou preferem as compras entregues direto no domicílio. A entrega funciona de duas maneiras, na primeira o cliente realiza as compras no mercado e após o pagamento, é feita a solicitação para a entrega, no qual solicita-se o endereço do cliente para realizar a operação e dependendo a distância é cobrada uma taxa. Há circunstâncias nas quais os clientes se dirigem ao endereço juntamente com o entregador, geralmente são pessoas que moram longe e precisam estar presentes para receber as compras em casa.

Este mesmo processo de entrega ocorre com os clientes de pessoa jurídica, após o pedido ser separado é entregue para os motoristas contratados no local desejado. Esse serviço traz praticidade e ao mesmo tempo transmite confiança de receber as mercadorias por ser um serviço do mercado, a qual o cliente já ter familiaridade, e não terceirizado, diminuindo o risco de erro.

4.2.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes:

- a) facilidade no controle das vendas através do sistema;
- b) planejamento de vendas passado de forma simples e objetiva aos líderes;
- c) utilização de diversas formas de divulgação.

Pontos fracos:

- a) Falta de um planejamento formal de vendas;
- b) Falta de um setor exclusivo para o Pós-venda;
- c) Falta de estudos mais aprofundados sobre aquisições de novos produtos.

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

Para que tudo ocorra de maneira correta são feitas as programações para todos os setores, inicialmente controla-se os horários de trabalho estipulados pelo setor de RH. Cita-se o setor de compras, para que consiga comprar somente o necessário, para que não haja falta ou escassez. As partes do controle de todas as funções são feitas através de inúmeros relatórios gerados pelos líderes e diretores, a fim de analisar números de faturamento, clientes por faixa horária, planilhas com valores das compras de vários setores importantes como o açougue. Além disso, na padaria são feitos controles de produção e vendas para evitar sobras e desperdícios de produtos. Julga-se importante este planejamento para que todas essas prioridades estejam alinhadas e unidas para que o objetivo maior seja alcançado.

Na rede Grepar o atendimento é prioridade fundamental e as etapas executadas são divididas por setores:

- a) frente de caixa: São executadas as funções de registrar as compras pelos operadores de caixa. Além disso, é feito o empacotamento das mercadorias através dos funcionários e levado ao carro do cliente se necessário pelos embaladores;
- b) repositores: São responsáveis pelo abastecimento das mercadorias mantendo o *layout*. Esses colaboradores além das tarefas mencionadas acima são responsáveis por cuidar da validade dos produtos a fim de diminuir o número de mercadorias vencidas;
- c) açougue: São organizadas as equipes de atendimento com horários de intervalos nos períodos de menos fluxo de clientes, para que o atendimento não seja prejudicado. Ademais, são realizados cortes de carne conforme solicitação do cliente e reposição de bandejas de carnes nos balcões;
- d) padaria e fiabreria: São organizadas as equipes com horários diferentes mantendo o mesmo esquema mencionado a cima no caso do açougue. É

realizado neste setor vendas de pães, bolos, salgados, produtos frios tais como queijos, presuntos, mortadela e afins.

Existe também um novo setor que está em crescimento, situado apenas na loja da Matriz que foi criado há apenas 1 ano. O setor de produção de alimentos, está inovação possui o objetivo de suprir a necessidade e para entrar nas normas de vendas de produtos temperados. Nesse setor são feitas as carnes temperadas e manipulação de alguns alimentos para comercialização tais como: linguiça campeira feita no próprio mercado, bifés à milanesa, cortes de frangos temperados. Além disso, são embalados também nesse setor produtos como queijo, presunto, mortadela e afins, cumprindo os novos requisitos solicitados pelo governo e enquadrando nas normas regulamentadoras.

Todavia, para que fosse possível realizar esse novo segmento, foram adquiridas novas máquinas para embalar os alimentos e criada uma sala isolada de outros setores com o intuito de estar de acordo com as normas do sistema de inspeção de alimentos.

Todos esses setores precisam estar sempre alinhados uns aos outros com um número de colaboradores suficiente para atender os clientes de forma eficiente. Assim, são estabelecidas equipes de vendas com horários diferenciados. Ademais, são oferecidos espaços de estacionamento em todas as lojas da rede para facilitar a chegada do cliente. Além, são estudados, conforme a demanda, o horário de atendimento, contudo é importante se atentar ao fato de horas extras, desta forma, o mercado está estudando formas para diminuir este impacto do colaborador pois além de não estar de acordo com as normas trabalhistas, é um gasto desnecessário para a empresa, além do fato de que o funcionário precisa estar satisfeito com o seu horário para não causar uma experiência negativa ao mesmo.

Diferentemente de algumas redes da cidade, o Grepar possui um horário limitado de atendimento, entretanto possui o privilégio de estar aberto ao meio dia, o que é um benefício para o consumidor dado que possui esse horário do almoço para fazer as compras. Desta forma, os clientes passam a se acostumar com os horários atendimento diferentes: a loja da matriz e da Osvaldo Aranha abrem às 8 horas e atendem até às 19h:30 min, sem fechar ao meio dia, já as outras quatro lojas abrem também as 8:00hrs às 12:00hrs e na parte da tarde retornam às 13:30 até as 19h:30min inclusive aos sábados. O atendimento no domingo tem um horário um pouco mais estendido na parte da manhã, todas as lojas trabalham no mesmo

horário nos demais dias, já na parte da tarde o atendimento funciona apenas na loja da Matriz, Osvaldo Aranha e Zanini.

O layout da rede Grepar de todas as lojas é baseado na matriz do bairro Progresso, que consiste na exposição das mercadorias de uma forma específica. Diante disso, nas pontas das gôndolas há uma rotatividade alta de produtos, são expostos normalmente mercadorias em ofertas e produtos com mais giro. Desta forma são expostas frutas em determinada estação, bebidas, produtos de limpeza mercadorias que atraíam mais a atenção dos consumidores. Além disso, todos esses pontos de venda são analisados e trocados por outros produtos semanalmente a fim de diversificar as mercadorias conforme necessidade observada.

No geral, são divididas as mercadorias por setores. Primeiramente observa-se o corredor com mercadorias da cesta básica como óleos, azeites, alimentos enlatados, farinha, açúcar, arroz. Também há o segmento que se encontram os cafés, chás e afins, ao fundo desses corredores se situa o açougue com seus balcões e o setor da padaria, próximo ao açougue. Ademais, tem o setor da fruteira também deixando todos esses produtos próximos facilitando a procura por eles. Nos corredores centrais, situam a parte de higiene e de produtos para limpeza e por fim nos últimos corredores localiza-se o setor de bebidas quentes, freezers de bebidas e balcões com iogurtes e bebidas geladas. Essa estrutura de layout foi elaborada e estudada pelos Diretores através de diversas pesquisas informais. Justifica-se também que através dessa exposição das mercadorias os clientes possuem familiaridade com os corredores, facilitando a busca por produtos de maneira eficaz e ágil.

No Grepar não existe um setor responsável por assistência ou garantia dos produtos se ocorrer a compra de um produto vencido ou com integridade comprometida, o produto é resposto ao cliente.

Não existe um setor de gerência de reclamações na rede também. Todavia, as críticas ou reclamações recebidas através das redes sociais ou também por conversas direto com os responsáveis são analisadas pelos Diretores de maneira tranquila e pacífica, observando o erro foi cometido e tomando medidas para que não volte a ocorrer.

4.3.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes:

- a) layout definido e tradicional com poucas mudanças facilita na hora de encontrar os produtos nas lojas;

Pontos fracos:

- a) números de horas extras excedidos em determinados setores;
- b) falta de colaboradores em fluxos mais baixos de atendimento por causa dos horários diferenciados pode causar transtornos.

4.4 ÁREA DE MATERIAIS

O planejamento de compras da Rede Grepar é feito através do sistema SGCL que auxilia os compradores no controle do estoque. Através desta ferramenta, são feitas análises de venda de determinado item para que no momento que o vendedor faça o pedido, o comprador tenha em mãos números que aprovam ou não a compra de determinada mercadoria.

O setor de compras é dividido entre dois compradores que são responsáveis da parte de alimentos e produtos de perfumaria e bebidas. Além disso, os líderes de açougue e padaria são responsáveis pela compra dos produtos de cada segmento respectivo, na parte do açougue o responsável é o líder do setor juntamente ao Diretor controlam a compra de carnes. Já na aquisição de materiais para uso interno, é feita uma solicitação aos Diretores e explicada e comprovada a importância da compra. Após a aprovação é feito o pedido para a pessoa responsável, neste caso entram materiais de manutenção de algum equipamento, compra de sacolas para as lojas, embalagens plásticas.

No Grepar são usados alguns critérios para aquisição das mercadorias. Assim, são exigidos, pelos compradores pedidos de compra de todos os produtos, muitos fornecedores já estão com o pedido pronto ao chegarem na loja, contudo o comprador deve realizar uma análise e aprovar. Válido ressaltar que os pedidos não são fiscalizados pela direção, o processo é feito através de um controle do número de compras, e caso haja situações na qual ocorra excesso de produtos, é conversado com o responsável pelas compras para entender o motivo do alto valor de compra.

A seleção de fornecedores é bastante criteriosa uma vez que há um grande número de fornecedores. Atualmente está sendo dificultada a entrada de novas empresas a não ser que seja realmente necessário devido a este fator. Além disso, são analisados os fornecedores e assim que comprovada a necessidade do produto é inclusa uma nova empresa. Se a solicitação de materiais for para uso interno ou para alguma reforma, é necessário realizar uma cotação e informar para a Direção averiguar. Após essa análise, e havendo aval de aprovação o pedido pode ser realizado.

Todo controle dos materiais do Grepar é feito separadamente por cada loja no setor de recebimento e depósito. No primeiro setor de recebimento ocorre a conferência na descarga dos caminhões, momento o qual ocorre a verificação das mercadorias e das notas fiscais. Posteriormente, as mercadorias são encaminhadas para o setor do depósito onde são guardadas por outros responsáveis que organizam as mercadorias afim de haver fácil acesso. No caso de produtos com maior giro de serem estocados, depositam próximos às portas e escadas que acessam a loja, produtos de outros segmentos ficam estocados em locais diferentes para facilitar o abastecimento da loja. Essa distribuição de mercadoria é feita nas seis lojas por colaboradores escolhidos e de confiança. A conferência de produtos é algo bastante importante num supermercado uma vez que a variação entre o pedido pode causar impactos negativos para ambas as partes. Todavia, mesmo com esse controle no recebimento de produtos acontecem falhas de receber algum produto que não está na nota fiscal ou recebem nota fiscal com endereço de outro mercado. Nesses casos é preciso atentar cuidadosamente e achar a melhor solução.

No setor de armazenamento dos produtos, a maior preocupação é a falta de controle em determinados produtos, pois após serem estocados, não existe um controle físico, ou seja, se alguma caixa desaparecer, pode ser que não seja percebido, assim, apenas é comparado o sistema de controle de compras com o físico para tentar diminuir essas falhas, os controles das saídas de produtos são feitos utilizando o coletor onde são lidos os códigos de barras e quantidades para que seja feita a nota de saída.

4.4.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes:

- a) controles de vendas de determinado produto e controles de estoque facilitam no momento de realizar a compra;
- b) distribuição das mercadorias por cada filial facilita a estocagem.

Pontos fracos:

- a) falta de fiscalização nos pedidos de compras acarreta na falta de controle, trazendo problemas nas compras em excesso;
- b) conferências incorretas das notas fiscais dos produtos;
- c) controle deficiente na entrada e saída de produtos;
- d) Setor de compras descentralizado, realizado por vários colaboradores atrapalha o controle e poder de barganha das mercadorias.

4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Na Rede tem um manual de integração que é entregue aos novos colaboradores recém-chegados na empresa. Esse manual consta as informações necessárias sobre a empresa e comportamento, como por exemplo a conduta de se portar na empresa, os objetivos da empresa com esse colaborador, os benefícios, entre outros assuntos importantes para o funcionário.

Após transmitida as informações do manual, o colaborador conhece toda a loja e o setor que ele irá trabalhar. Assim, para melhorar a adaptação são sempre organizados treinamentos introdutórios mostrando na prática o papel deles na empresa. Depois do treinamento e do contrato assinado, o funcionário passar por um período de teste de trinta dias a sessenta dias, caso aprovado. Mesmo nesse período de testes, é feito um acompanhamento no desempenho e ao fim dos trinta dias iniciais é transmitido um feedback de desempenho do colaborador com o líder responsável por essa pessoa.

Os proprietários do Grepar, juntamente ao departamento de RH prezam pela qualidade de vida dos colaboradores. Desta forma, os mesmos se preocupam com as condições ideais para desempenhar as funções propostas.

Entretanto, mesmo com a visível queda da rotatividade varia em média de 8 a 10% do total de colaboradores devido ao número de jovens que ingressam na

empresa, muitos começam como primeiro emprego e esperam no futuro oportunidade em outras áreas. Outra justificativa é que os alguns jovens não possuem o plano de seguir carreira na empresa. Para medir o absenteísmo no Grepar também é analisada uma série de dados. Observa-se os números de horas trabalhadas com o número de horas atestados.

Com o passar dos anos o número de horas trabalhadas tem crescido muito devido às aquisições de novas lojas. Em 2015 havia quatro lojas e nos anos de 2016 e 2017 foram adquiridas mais duas lojas, totalizando seis lojas. Em relação ao número de horas que são perdidas por causa dos atestados médicos tem uma variação no ano de 2015 e 2017, o número cresce de aproximadamente 1950 horas para quase 2200 horas, todavia o número não é considerado exagerado uma vez que é medido pelas horas trabalhadas com total de mais de 370 mil horas.

O índice de absenteísmo causa preocupação para o setor de RH uma vez que na porcentagem total são índices baixos, porém mais de duas mil horas deixadas de trabalhar são horas perdidas pelos colaboradores. Desta forma, a empresa tem o objetivo de diminuir as horas perdidas através de atestados, assim, foi pensado em maneiras para incentivar os funcionários, como um prêmio concedido aos colaboradores que não apresentam atestados e que não tenham faltas registradas no mês. Esse prêmio é um vale compras, a sacola com produtos cesta básica.

O procedimento de recrutamento e seleção dos candidatos é realizado no próprio mercado no setor de Recursos Humanos, situado na loja da Osvaldo Aranha através dos tópicos mencionados abaixo:

- a) abertura de vagas conforme solicitação dos líderes, gerentes e direção;
- b) recrutamento e análise de currículos;
- c) atendimento aos candidatos;
- d) realização de entrevistas de triagem ou encaminhamento para entrevista com psicóloga;
- e) caso aprovado na entrevista, se o funcionário for menor de idade é realizada entrevista com mãe ou pai do candidato;
- f) negociação do salário inicial e benefícios;
- g) agendamento, organização do período de teste e acompanhamento;
- h) entrega de uniformes para iniciar o trabalho no mercado.

Todos esses procedimentos descritos são realizados por dois colaboradores que trabalham para analisar os currículos entregues nas lojas. Ademais, os currículos podem ser elaborados pelo candidato ou preenchido por um formulário que a empresa disponibiliza a fim de encontrar o perfil certo para a vaga disponível.

Com relação aos salários dos colaboradores, o Grepar se destaca por ter o maior salário inicial dos mercados de Bento. Com relação aos aumentos também, justifica-se devido ao fato de que no ano de 2018 foram repassados 5% de aumento para todos os funcionários, dados levantados pelo departamento de RH, enquanto o acordo sindical foi um dissídio de 2,5%.

O mercado também oferece uma série de benefícios aos colaboradores a fim de incentivar a trabalhar para a Rede Grepar e se sentirem valorizados dentro da empresa. Alguns dos benefícios são:

- a) horário de trabalho “flexível”;
- b) plano de carreira: os profissionais são admitidos em funções iniciais, sendo promovidos conforme desempenho e oportunidades nas demais funções e lojas;
- c) treinamento e desenvolvimento profissional: a empresa desenvolve treinamentos e visitas técnicas conforme as especificidades de cada função;
- d) premiação por tempo de empresa: a partir dos 5 anos de empresa os funcionários são homenageados e recebem um presente do Grepar no evento de confraternização anual da empresa. Os funcionários são homenageados a cada 5 anos de trabalho;
- e) plano de saúde Tacchimed/Unimed: todos os funcionários que desejarem, passam a receber 50% do plano de saúde escolhido após o contrato de experiência;
- f) convênio e desconto para compras no Grepar: após admissão os funcionários são cadastrados no convênio para compras no Grepar, e tem 4% de desconto nas compras. O valor consumido através do convenio é descontado em folha de pagamento;
- g) para compras paga à vista, o funcionário tem direito a 4% de desconto;
- h) atendimento odontológico: válido a partir do final do período de experiência (90 dias), desconto em folha ou valores especiais;

- i) presente de aniversário: na data do aniversário o funcionário recebe um presente personalizado;
- j) eventos de confraternização: a empresa homenageia os funcionários em datas comemorativas durante o ano e promove a Festa de Confraternização no final de cada ano;
- k) prêmio assiduidade: o prêmio assiduidade é um reconhecimento pelo profissionalismo dos funcionários do Grepar. É válido após 30 dias da admissão. Todos os funcionários do Grepar têm direito ao Prêmio. Porém, uma falta grave ou 03 faltas leves no mesmo período (mês) tem como consequência a perda total do prêmio;
- l) parceria com academia PrimeSul Fit (Humaitá): valor especial para aula musculação livre.
- m) parceria com posto de gasolina: desconto de 2 % à vista em dinheiro para funcionários;
- n) parceria com o SESC: o funcionário do Grepar que preencherem o cadastro junto ao RH tem acesso a um programa específico do SESC, com valores especiais.

Além de benefícios financeiros a empresa tem como preocupação os investimentos com treinamento para que os colaboradores possam estar sempre evoluindo. Esses treinamentos são ministrados pelo setor de RH ou por pessoas de terceirizadas contratadas para capacitar os colaboradores.

4.5.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes:

- a) diminuição da rotatividade contribui para criar uma equipe de trabalho mais envolvida;
- b) quantidade de benefícios ofertados contribui para aumentar a motivação, desempenho e satisfação do colaborador;
- c) treinamentos oferecidos aos colaboradores têm sido importante, pois está mostrando a preocupação da empresa com o crescimento e da maior capacitação dos colaboradores;

- d) um dos maiores salários iniciais da cidade de Bento Gonçalves tem sido um ponto fundamental também para a atração de novos colaboradores à empresa;
- e) proximidade do setor de RH com os colaboradores fortalece e cria-se um vínculo maior de confiança na empresa com espaço para tirar alguma dúvida ou reclamação com o setor.

Pontos fracos:

- a) número de horas perdidas de trabalho devido aos atestados;
- b) Grande número de horas trabalhadas pode causar problema com os colaboradores por ter curtos períodos de folga nos finais de semanas.

4.6 ÁREA FINANCEIRA

A gestão de caixa da rede Grepar é centralizada na Matriz do bairro progresso junto ao setor administrativo.

O contas a receber funciona da seguinte maneira para: clientes físicos ou pessoa jurídica, é emitida uma nota fiscal de compras das mercadorias junto com o boleto bancário feito através do sistema SGCL. Após esse procedimento são gerados arquivos dos boletos para registro junto ao banco Sicredi (arquivo de remessa). Esses boletos gerados são todos guardados fisicamente também até que seja quitado.

O setor de contas a pagar da Rede é feito por outro colaborador que também trabalha no administrativo na Matriz. Após de ser efetuado o lançamento das notas fiscais pelo sistema, é realizada uma conferência em todos os boletos chamados de “aceite”, neste documento são conferidos os números da nota, valor, endereço da loja. Ao concluir esta parte do processo, são lançados numa planilha no Excel todos os valores dos boletos com previsão de pagamento até três meses. O planejamento financeiro das contas a pagar é feito semanalmente, nas sexta-feira, é realizada uma conferência dos boletos físicos com os boletos lançados na planilha, os boletos são conferidos diariamente e pagos na data de vencimento para evitar transtornos, encerrado os pagamentos realizados pelo sistema bancário. Posteriormente é feita a baixa dos boletos pagos no sistema SGCL, separadas as despesas como contas de água, luz, internet, manutenção e finalizado esse processo.

Nas contas a pagar obstáculo enfrentado pela Rede é o fato da inadimplência de algumas empresas que compram e enfrentam problemas financeiros, desta forma acabam não cumprindo com o pagamento, dificultando na cobrança e conseqüentemente acarretando valores altos de clientes inadimplentes, causando grandes preocupações com os gestores.

O fluxo de caixa é um processo feito também centralizado na loja do Progresso na Matriz. No final de cada dia é retirado dos caixas a “redução Z”, que é um cupom fiscal que mostra a movimentação ocorrida no caixa, assim. São recolhidas todas as reduções de todos os caixas e separadas por lojas. No dia seguinte ocorre uma conferência física das reduções com os valores registrados no sistema para realizar o fechamento dos caixas para que, no dia seguinte permanece na gaveta apenas o valor estabelecido para poder abrir o caixa e recomeçar as vendas.

Esse procedimento é realizado nestes períodos devido ao fato de que durante o dia são realizadas “sangrias”, ou seja, procedimento chamado para retirar os valores dos caixas para deixar menos dinheiro possível disponível, a fim de obter maior segurança. Esse dinheiro retirado é rapidamente depositado no caixa eletrônico do Saque e Pague.

Os proprietários da Rede buscam sempre ter um fluxo de caixa suficiente para que todos os montantes necessários estejam disponíveis. Isso é possível através do bom planejamento a empresa consegue obter e deixá-los disponíveis os lucros obtidos mensalmente, a empresa atualmente não tem nenhum financiamento. Assim, são realizados com dinheiro próprio retirado dos lucros obtidos e negócios concretizados, no passado o Mercado havia solicitado um empréstimo ao BNDES para aquisição de geradores, a fim de diminuir os custos com eletricidade e com novos motores para as máquinas instaladas na empresa.

O método de aprovação de crédito do Grepar é feito por duas maneiras. A primeira opção é via preenchimento e aquisição do cartão disponibilizado aos interessados, para isso é necessário preencher um formulário e após consultas com os sistemas de crédito é liberado um limite de compras. Essa opção é ofertada para clientes e para empresas que queiram adquirir uma maneira mais prática para realizar as compras. A outra opção é feita através de um cadastrado e criado um convênio no qual o cliente tem até o final do mês para pagar a conta diretamente para o mercado.

O cartão é feito através de uma instituição bancária a Safecard. Através dessa parceria, a Rede obtém mais segurança em casos de inadimplência. O cartão Grepar possui a função de cartão de crédito sem anuidade e oferece vantagens como prazos de pagamento estendidas e poder de negociação de dívidas pelos clientes.

Todos os custos são observados e analisados mensalmente com o intuito ter um maior controle para os próximos dos gastos e o valor necessário de vendas para suprir essas necessidades. Além disso, é de suma importância estar alinhado com o setor financeiro para que no momento que precisam ser pagos, o fluxo de caixa não seja prejudicado.

A contabilidade da Rede é terceirizada e administrada pela Real Assessoria, situada em Bento Gonçalves. Os mesmos prestam o serviço de conferência das notas fiscais de venda e de compra, após concluídos os lançamentos pelos colaboradores do mercado. Com a conferência das notas são calculados os impostos que deverão ser pagos pela empresa. Todas as análises feitas pela contabilidade, conferência de impostos, geração de guias de arrecadação do Governo, demonstrações financeiras. Posteriormente esses dados são passados para um dos proprietários do Mercado para análise e pagamento.

São analisadas criteriosamente as demonstrações contábeis anualmente e observados os fatores através dos relatórios feitos pela contabilidade e identificadas maneiras de melhorar os resultados e compreender o motivo que o resultado mostrou. As demonstrações afetam diretamente nos planejamentos futuros com os novos investimentos. Desta forma, com um resultado satisfatório a empresa busca investir em negócios lucrativos, em caso de resultado desfavorável é buscado um cuidado maior e redução de investimentos.

Atualmente a situação da Rede está em crescimento mesmo com a chegada de grandes concorrentes à cidade. O mercado está com a situação tributária atualizada, os custos de funcionamento apresentam lucro satisfatório no final do mês.

A empresa tem uma preocupação importante com a saúde financeira por isso ela busca acompanhar os indicadores financeiros.

Os indicadores analisados e estudados criteriosamente capacitam os proprietários a conseguir tomar decisões mais corretas em relação a empresa auxiliando eles com os objetivos traçados.

A empresa tem um planejamento financeiro bem estruturado são definidas porcentagens para aplicações futuras a cada mês após o fechamento do financeiro e uma parte é entregue para os proprietários e a outra é guardada para futuros investimentos. Constantemente são estudadas reformas nas lojas ampliando os locais ou adquirindo máquinas mais sofisticadas melhorando e facilitando o dia a dia.

4.6.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes:

- a) processo de gestão de fluxo de caixa contribui para um planejamento mais folgado com o caixa;
- b) presença de caixas eletrônicos nas lojas facilitando o depósito do dinheiro e diminuindo os problemas com a segurança;
- c) maneiras fáceis de aprovação de crédito auxiliam a atraem cada vez mais clientes;
- d) setor de contabilidade terceirizado passa mais confiança para os proprietários nos controles das obrigações fiscais;
- e) estratégias de investimento sem financiamentos junto a bancos contribuem para um gasto a menos com juros e maior possibilidade de investimento.

Pontos fracos:

- a) contabilidade externa acaba criando um gasto a mais no caso se tivesse um setor interno criado pela empresa;
- b) problemas com a inadimplência de clientes e dificuldade para cobrança da obrigação financeira.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

A situação atual da empresa estudada mostra que a Rede Grepar está consolidada há vários anos na cidade o que vem contribuindo para aumentar o número de clientes fidelizados, apesar de vários desafios encontrados com a entrada de concorrentes.

Após analisadas todas as áreas que compõem o mercado e identificando os pontos mais críticos o setor de compras e de controle de materiais foi escolhido para elaborar um projeto de melhoria, diante das falhas apontadas anteriormente na parte de fiscalização de pedidos de compras, nas análises para comprar melhor e controle de matérias tem sido bastante preocupante e se visa trabalhar nessa área para reduzir as preocupações.

5.1 ANÁLISE

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo à base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição, ela é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa (CASAROTTO, 2018).

Diante da análise do quadro 1, na rede Grepar pode-se compreender a necessidade de estabelecer ações para alcançar os objetivos.

Quadro 1 – Matriz SWOT

(continua)

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
a) Falta de planejamento estratégico formal; b) número de horas extras excedido em determinados setores; c) falta de fiscalização nos pedidos de	a) Investimento nos treinamentos e na formação de novas lideranças; b) valorização do colaborador por meio de premiações e bonificações; c) facilidade no controle das vendas pelo

(conclusão)

compras acarreta na falta de controle; d) conferências incorretas de mercadorias causam transtornos; e) problemas com a inadimplência de clientes.	sistema; d) planejamento de vendas passado de forma simples e objetiva aos líderes; e) processo de gestão de fluxo de caixa contribui para um planejamento financeiro.
AMBIENTE EXTERNO	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
a) mudanças na legislação e reforma trabalhista; b) instabilidade política; c) o surgimento de novos concorrentes; d) diminuição do poder aquisitivo do consumidor.	a) novas tecnologias como os caixas de autoatendimento; b) mercados de pequeno porte com menor poder de compra; c) expansão da economia; d) extensa rede de fornecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme observado na Matriz acima é notável a preocupação com certos pontos fracos analisados, entre todos, o surgimento de novos concorrentes a cidade acaba tirando a empresa da zona de conforto e necessitando que alguma ação para se diferencia seja tomada. No setor de compras, adquirindo produtos sem muitas análises de preços e comprando em bastante quantidade acaba deixando o estoque cheio, o mercado perdendo uma parte do lucro e deixando dinheiro parado nos depósitos, o que vem sendo bastante estudado e cobrado dos líderes para melhorar esses processos.

Na rede também existe uma série de treinamentos ofertados aos líderes e colaboradores em geral participando do crescimento profissional dessas pessoas e contribuindo para o aperfeiçoamento do material humano, o que vem sendo bastante positivo, benefícios ofertados motivam o colaborador a seguir por mais tempo na Rede.

A fidelização dos clientes é um ponto bastante importante para empresa pois devido a grandes chegadas de concorrentes à cidade todo cliente que possa dar prioridade de comprar no Grepar é bastante valorizada, devido as maneiras de créditos mais flexíveis a Rede busca aumentar cada vez mais esse número, apesar

de ter um índice de inadimplência a empresa continua com uma saúde financeira boa e com fluxo de caixa possível de suportar esse obstáculo, devido a parceria com uma administradora de cartões esse problema tem diminuído porém ainda causa uma certa preocupação.

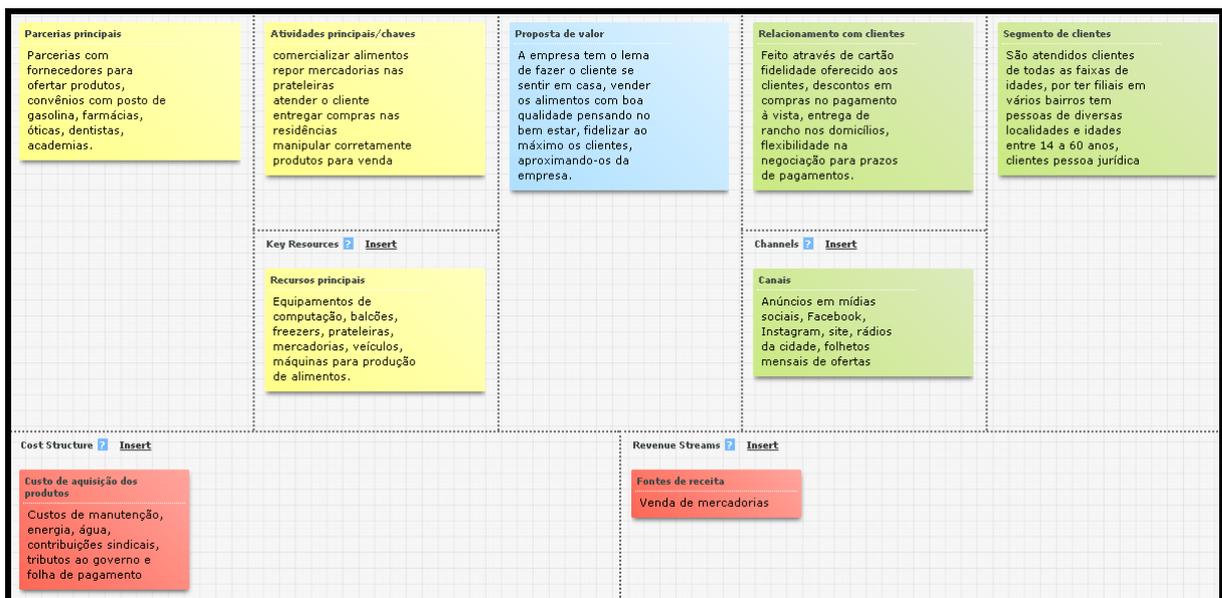
Outro ponto preocupante para os gestores está no setor de Recursos Humanos com a quantidade de horas extras elevadas, causando custos extras, porém devido ao número de rotatividade estar baixando no passar dos anos a perspectiva está positiva visto que houve uma significativa evolução. Problemas com a conferência de produtos podem gerar falhas que podem acarretar em perdas maiores.

5.2 CANVAS

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gestão estratégica que permite o desenvolvimento do modelo de negócios das empresas. Sua estrutura conta com nove blocos pré-formatados que dão a base para a criação do modelo ou a adaptação de um já existente. Por ser uma ferramenta visual, o Canvas é um facilitador da estratégia que ilustra todas as estruturas organizacionais.

Na figura 1 apresenta-se o CANVAS do Mercado Grepar, elaborado a partir das características levantadas no diagnóstico organizacional.

Figura 1 – CANVAS



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando o que foi apresentado no modelo Canvas que mostra por blocos o modelo de gestão que é utilizado na empresa, a Rede tem algumas parcerias com fornecedores para alavancar vendas de determinados produtos, convênios com academias, posto de gasolina, farmácias, óticas, dentista todos os benefícios oferecidos para aumentar a satisfação dos colaboradores.

As atividades principais realizadas no Mercado são primeiramente o bom atendimento, reposição de mercadorias nas gôndolas, empacotamento das mercadorias e levar até o carro do cliente, serviço de tele entrega de rancho no domicílio das pessoas, todos esses serviços oferecidos para auxiliar na praticidade de realizar as compras. A empresa busca sempre a valorização do cliente e da fidelização dele oferecendo descontos em compras à vista, cartão de crédito para compras mediante a análise aproximando o cliente criando um ambiente mais familiar.

Comprar bem tem sido sempre uma exigência a mais dos gestores, além dos custos com manutenção, equipamentos, folha de pagamento, recolhimento de tributos e guia de arrecadação para o governo são os custos que a empresa apresenta. Para se manter como uma das redes de mais sucesso da cidade é necessário anunciar a empresa com as ofertas em mídias sociais, rádios, folhetos entregues nas casas dos clientes, para atrair mais pessoas a optar por realizar as compras na Rede.

A busca por qualidade é tratada com importância para os Diretores da rede, ofertar produtos frescos e com boa procedência é a marca do Grepar, evitando ofertar produtos mais em conta e com menos qualidade. Comprando com valores mais atraentes influencia no faturamento aumentando a venda de mercadorias, contribuindo para investimento maior em máquinas e equipamentos. Com faturamento mais elevado, aumenta o fluxo de clientes por loja o que contribuí para um crescimento maior para a empresa.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O setor de compras e gestão de estoques foi diagnosticado como mais preocupante após concluir os estudos da empresa apresentada, o setor de compras tem importância diretamente no faturamento e nos resultados, comprando com

preços mais vantajosos o dinheiro acaba sendo melhor investido e pode trazer um retorno ainda maior.

O pouco controle de estoques vem causando problemas a empresa, como conferências incorretas no recebimento de mercadorias, desaparecimento de mercadorias, estoques em excesso. Portanto auxiliar o setor de compras é necessário para adquirir produtos com preços mais atrativos e comprando em quantidades mais adequadas diminuindo as mercadorias paradas nos depósitos.

Por este motivo, a questão que norteia este trabalho é: Como deve ser a gestão de gestão de compras para todas as lojas do mercado Grepar?

5.4. OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta para a gestão de compras para o mercado Grepar, abrangendo todas lojas.

5.4.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) definir os grupos dos produtos a serem comprados;
- b) indicar verificação da curva ABC para análise e reposição dos estoques;
- c) definir procedimento de acompanhamento dos estoques;
- d) estruturar a central de compras;
- e) estabelecer plano de ação para implantar central de compras;
- f) analisar a viabilidade operacional e financeira da proposta.

5.5 JUSTIFICATIVA

O conceito da gestão de estoques está diretamente relacionado com a necessidade de interação das áreas correlacionadas a área de estoques, como por exemplo o departamento de compras e os fornecedores. Dessa forma uma gestão bem realizada contribui de forma pratica e positiva para todos os envolvidos nessa cadeia (ADMINISTRADORES, 2012).

Muitas empresas procuram se ajustar a uma margem de lucro cada vez mais estreita. Outras têm até certa dificuldade para sobreviver e todas estão sempre em

busca de alternativas para cortar gastos desnecessários, minimizar perdas e eliminar desperdícios. Como aumentar preços é uma opção desaconselhável, a melhor saída para manter a saúde financeira do empreendimento é a redução de custos. Para isso a gestão de compras e suprimentos pode ser utilizada como uma solução diferenciada para que as compras sejam realizadas de maneira otimizada e inteligente criando, dessa forma, um diferencial competitivo frente à concorrência.

Chaves (2002, p. 81) afirma que:

A gestão de compras também pode ser vista sob dois enfoques: como um problema ou como uma oportunidade. No sentido de problema, quando a função de compras não é exercida adequadamente, gera uma série de reclamações como: qualidade dos materiais diferentes da solicitada, quantidade errada, atraso na entrega, entre outros. A outra maneira de ver a área de compras é como uma área que contribui para que a organização atinja seus objetivos por meio da contribuição à otimização do seu resultado, retorno dos ativos, geração de informações, posição competitiva, estratégia gerencial, além de outras contribuições.

A gestão da aquisição, a conhecida função de compras, assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros (MORAES, 2005).

Como visto a gestão de compras é fundamental para o sucesso das empresas, devido ao impacto gerado nas aquisições, atingem diretamente o fluxo de caixa, os lucros totais, portanto comprar com preços mais acessíveis em quantidades mais corretas em relação ao estoque, são ações que geram grandes ganhos e possibilitam crescimento maior, então é fundamental aos gestores total atenção na gestão de compras para o bom funcionamento da empresa.

De maneira geral, a gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica (COLETTI et al., 2002).

De acordo com Martins e Alt (2001) existem ainda cinco conceitos que devem ser seguidos para uma compra adequada e eficiente:

- a) material certo: verificar se o material comprado de um fornecedor está de acordo com o solicitado;

- b) preço certo: através do setor de pesquisa e análise de compras calcular o “preço objetivo” do item;
- c) momento certo: adquirir o material na hora certa;
- d) quantidade certa;
- e) fonte certa: não adianta ter o material certo se não tiver uma fonte de fornecimento que possa suprir a necessidade.

Machado (2012, p. 98) afirma que sobre a gestão de estoques que:

Os estoques sempre foram fatores cruciais no gerenciamento dos supermercados, tão significativo quanto à própria venda. Angariaram essas condições devido ao seu elevado custo de aquisição e logística. Esses custos, se não forem bem administrados, comprometem a lucratividade do estabelecimento.

Identificada a necessidade de maior controle nas áreas de compras e controles de estoque conforme ressaltadas com os autores acima o projeto visa qualificar o setor de compras identificando oportunidades de adquirir mercadorias com preços mais rentáveis a empresa e buscando ter um controle maior quanto aos estoques.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o conceito de gestão compras, objetivos e importância nas organizações. Também será possível compreender o processo de compras, como são feitos os controles de suprimentos, a seleção e avaliação de fornecedores e a gestão dos estoques.

6.1 GESTÃO DE COMPRAS

A função de compras é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa e pela agilização da entrega da mercadoria, além de adicionar lucros a empresa com a economia do capital a ser investido (DIAS, 2009).

Segundo Martins e Alt (2001), o setor de compras está interligado no sistema da logística das organizações, ela integra também a cadeias de suprimentos. Dentro do controle de compras as avaliações dos níveis de estoque são fundamentais para que não ocorram excesso de mercadoria nos depósitos, ocasionando custos com o capital e causando transtornos com a estocagem do material. Porém, é importante que não ocorra falta de suprimentos evitando a reclamação dos clientes e conseqüentemente a parada do setor de produção, se for indústria ou a perda do cliente.

Na gestão de compras é preciso avaliar várias etapas até a definição da aquisição dos suprimentos, observando o planejamento, o acompanhamento dos produtos, os preços no mercado, a pesquisa sobre quais serão as fontes de fornecimento de materiais, analisando qualidade, confiabilidade. Outra habilidade necessária para esse setor é perceber o momento certo de realizar a aquisição é uma peça fundamental para o sucesso da gestão. O custo do produto deve ser analisado cautelosamente visando obter o preço correto, pesquisando de forma eficiente a melhor possibilidade, analisando o custo benefício com a negociação (GONÇALVES, 2004).

Na visão de Pozo (2007, p. 170):

A função compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa.

Arnold (1999) coloca como objetivos do processo de compras:

- a) obter mercadorias e serviços na quantidade certa e com qualidade suficiente para suprir as necessidades;
- b) obter mercadorias e serviços ao menor custo, gerando uma relação entre o custo e benefício do investimento;
- c) garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor;
- d) desenvolver e manter boas relações de proximidade e confiança com fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Contudo, após as definições dos autores citados pode-se dizer que a função compras é de extrema importância nas organizações, pois ela influencia diretamente no capital a ser investido pela organização. O controle das compras implica na gestão dos níveis de estoques, evitando investimentos desnecessários, ou seja, ter o conhecimento para comprar o material correto, na quantidade necessária, para que não haja faltas. Financeiramente falando, realizando negociações vantajosas e obtendo preços atrativos o investimento de capital é menor, expondo menos a organização e abrindo espaço para que outros investimentos possam ser realizados.

6.1.1 Processo de compras

É necessário que o setor de compras mantenha uma base de dados ampla sobre fornecedores potenciais e que seja capaz de recomendar possibilidades de materiais e serviços para serem considerados. Dentro do processo de compras, existem, segundo Pozo (2007), as seguintes atividades centrais: assegurar descrição completa das necessidades;

- a) selecionar fontes de suprimentos;
- b) conseguir informações privilegiadas sobre preço;
- c) colocar os pedidos através das ordens de compras;
- d) acompanhar (follow up) os pedidos;
- e) verificar notas fiscais (e romaneios respectivos);
- f) manter registros e arquivos;
- g) manter relacionamento com vendedores.

Para compreender melhor o processo de compras, menciona-se o exemplo a seguir de um modelo padrão, em que solicitante pede ao gestor a reposição de algum item ao verificar que está esgotado ou atingiu o ponto de reposição, ao receber uma solicitação do comprador, o gestor de compras analisa a necessidade da aquisição e estuda a situação.

As duas alternativas são: reprovando o pedido e informando o cancelamento, encerrando o processo, ou o comprador reúne as informações necessárias para obter uma base de preços com no mínimo mais de dois orçamentos. Todos os dados de orçamentos são consolidados em um relatório no qual consta um comparativo de preços e vantagens entre os fornecedores, no relatório do orçamento necessitam ser listadas as quantidades, prazos de entrega, valores e forma de pagamento e logística da entrega. O gerente responsável precisa examinar a ordem de compra levando em conta diversos aspectos como o valor final, a procedência do fornecedor, o custo benefício e a disponibilidade do produto, confiabilidade na empresa e a qualidade do produto ou serviço. Depois de realizar a ordem de compra, o comprador realiza a aquisição, incluindo os dados do pedido e a confirmação, na qual especifica-se o prazo de entrega e um acompanhamento até o pedido chegar ao local (VEYRAT, 2016).

No processo de compras, são envolvidas diversas pessoas, são o solicitante do material, o gestor responsável pelos custos de aquisição, o comprador, a equipe do almoxarifado e o pessoal da logística.

Para Arnold (1999) as compras se tratam de um processo amplo que acaba englobando todos na organização, tais como da área técnica sobre especificações do produto ou serviço, equipe que avalia a qualidade do produto da área de vendas, da área financeira o respaldo monetário para se fazer as aquisições e assim por diante.

Ballou (2001) mostra que o processo de compras colabora de maneira importante na maioria das empresas, por geralmente representar entre 40 a 60% do valor das vendas de seus produtos finais, isto se levar em consideração o varejo estes índices são ainda maiores. Desta maneira pequenas reduções na aquisição de materiais podem ter um grande impacto nos lucros da empresa. Isto por sua vez é denominado o princípio da alavancagem.

Pode-se compreender que o processo de compras auxilia na tomada de decisões das empresas, torna-se fator fundamental no rendimento da empresa,

simplesmente a redução de custos em todas as áreas causam grandes impactos e possibilitam investimentos em outras áreas, potencializando assim os lucros com a percepção de gastos mais corretos em relação aos materiais, influenciando diretamente numa agregação de valor maior.

6.1.2 Seleção de fornecedores

Os fornecedores exercem um papel extremamente importante nas empresas, devido a isso é de suma importância prestar muita atenção ao selecionar fornecedores. É necessário sempre buscar empresas que trabalham com qualidade, prazos de entrega e preços atrativos e tenham uma estrutura e tecnologia para conseguir suprir as necessidades solicitadas (OHUB, 2019).

De acordo com o portal Ohub (OHUB, 2019) buscar informações referente aos fornecedores é fundamental para o critério de escolha, observar o histórico da empresa conhecendo a reputação dela perante ao mercado para que possa selecionar um fornecedor confiável.

Diante disso, identificam-se os critérios mais importantes para a escolha dos fornecedores como sendo , preços atrativos, boas condições de pagamento, entrega do produto no prazo acordado qualidade dos produtos ofertados, relação transparente e de proximidade, possuir um nome consolidado no mercado transpondo confiança entre as duas partes, ser uma empresa que passa uma confiabilidade, ter a capacidade produtiva possível de suprir as exigências, possuir uma habilidade técnica suficiente para cumprir com as solicitações da empresa e ter um setor de pós venda com capacidade para resolver alguma possível adversidade no processo. Para que todos esses critérios sejam cumpridos e o fornecedor passe na avaliação é importante usar um formulário para obter as informações importantes, com isso o processo de seleção torna-se mais acessível de ser realizado (OHUB 2019).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) a definição do número de fornecedores que a empresa irá trabalhar faz parte da estratégia de compras. A empresa pode trabalhar com um fornecedor principal com produtos de mesmo segmento ou pode ter outros fornecedores para segmentos diferentes ou até mesmo utilizar distribuidores que entregam a mercadoria de forma direta a empresa.

De acordo com Martins e Alt (2001), um dos impactos positivos da globalização é a facilidade de obter informações, preços de produtos ou serviços de qualquer parte do mundo. A seleção de fornecedores torna-se cada vez mais importante, uma vez que o número de concorrentes está em constante crescimento, há entrada de inúmeras empresas estrangeiras consolidadas, que chegam ofertando produtos ou serviços com valores agregados menores atraindo e causando impactos maiores no mercado interno e externo. Isso permite que as empresas procurem novas alternativas para conseguir atrair e demonstrar as vantagens para as empresas interessadas.

O principal objetivo com a seleção dos fornecedores através do cadastro dos mesmos é, examinar empresas que tenham condições para fornecer o material ou executar o serviço necessário, nos prazos solicitados, selecionando fornecedores com capacidade de ser uma fonte regular de suprimentos ou materiais, ofertando um preço e condições que competem com outras (GONÇALVES, 2004).

Segundo Gonçalves (2004) para avaliar os fornecedores de maneira correta é necessária uma apuração detalhada a respeito das instalações físicas, conversas com executivos responsáveis. Para que após concluído esse estudo aprofundado com os fornecedores seja possível estabelecer fornecedores ativos: que passam a preencher as emergências de suprimentos necessárias, diferentemente dos fornecedores potenciais que podem ser solicitados num futuro próximo como fontes alternativas para o fornecimento.

Uma ação estratégica está na introdução de novas fontes de suprimentos para evitar a dependência de uma única empresa para reposição evitando a falta no fornecimento dos materiais. Para ter uma avaliação eficaz dos fornecedores é necessário não apenas englobar o setor de compras e sim todo o resto, avaliando qualidade, prazos financeiros, a relação entre comprador e o fornecedor do suprimento. Com essa interação e relação de proximidade entre as duas partes é possível elaborar um contrato garantindo uma exclusividade na entrega das mercadorias, sendo algo vantajoso para ambas as partes (GONÇALVES, 2004).

É importante frisar que o bom relacionamento com o fornecedor do suprimento é fundamental para o sucesso na negociação, todas as informações relevantes devem estar inseridas num sistema para análise, pode ser utilizado um sistema de pontuação para auxiliar na comparação entre as empresas e auxiliando

na seleção das empresas que estão preparadas para atender as demandas solicitadas (GONÇALVES, 2004).

Entende-se então que a seleção e avaliação dos fornecedores tem um papel extremamente importante nas empresas, afetando diretamente no fornecimento de materiais ou de prestação de serviços. Trazendo a vantagem de obter preços mais atrativos com condições melhores de compra e também auxilia a ter mais facilidade em repor os itens solicitados, através de uma seleção com vários fornecedores, o que passa uma tranquilidade a mais aos compradores.

6.2 GESTÃO DE ESTOQUES

Segundo Viana (1999), os estoques representam uma parte significativa financeiramente e economicamente, portanto é preciso fazer uma gestão mais eficiente possível utilizando os recursos de maneira coerente. Ou seja, estoques são todas as mercadorias ou produtos adquiridos para um aproveitamento futuro de acordo com as necessidades encontradas.

Na gestão dos estoques tem a questão dos consumos que requer uma preocupação dos gestores, é a quantidade de material necessária para suprir as exigências. Que pode ser classificado da seguinte forma (VIANA, 1999):

- a) consumo regular: materiais utilizados com menos frequência e em menor quantidade, com uma variação menor entre o intervalo de tempo;
- b) consumo com tendência crescente: estão incluídos os materiais que tem um crescimento ordenado e crescente com o passar do tempo;
- c) consumo com tendência decrescente: ou seja, o material que está com tendência a diminuição e conseqüentemente menor utilização;
- d) consumo sazonal: é caracterizado pelo padrão repetitivo e pode haver elevação conforme o período.

Segundo Viana (1999) outro fator essencial é a demanda dos materiais caracterizada por uma análise do histórico do produto e é através disso podem-se realizar previsões de compra do suprimento. Portanto, é uma competência de o gestor realizar a previsão da demanda, observando a movimentação dos itens no estoque em relação a aquisição e a venda.

As principais razões para que existam os estoques realizando o atendimento de maneira eficiente e para que não ocorram faltas são (VIANA, 1999):

- a) a necessidade da continuação das operações na produção, para que não faltem suprimentos prejudicando o setor;
- b) dificuldades em saber a demanda futura através da variação e com a sazonalidade, prejudicando o planejamento estratégico;
- c) a reposição pronta de materiais, facilitando o planejamento dos gestores.

Além dos motivos citados anteriormente um dos fatores principais de ter estoque físico é a vantagem de obter preços mais competitivos, devido a variação dos custos no mercado (VIANA, 1999).

Os autores Martins e Alt (2001) afirmam que os papéis dos estoques nas empresas servem como fator regulador do fluxo de produção, fluxo das vendas e interferem no processo comercial, sendo fator fundamental de atenção dos gestores. É importante controlar a quantidade de mercadorias recebidas em relação a quantidade de mercadorias consumidas, observar a velocidade que esse processo ocorre, visando que tenham sempre uma quantidade de reserva nos depósitos para utilização imediata se necessária.

A importância dos estoques nas empresas está relacionada a parcela que ele representa nos ativos e recebem uma atenção especial contábil. Portanto, os estoques dividem-se em cinco categorias (MARTINS; ALT, 2001):

- a) estoques de materiais: são todos os materiais que são utilizados para a produção dos produtos acabados ou sejam, nas empresas é a tecnologia utilizada como, computador, sistema, equipamentos tecnológicos, em indústrias são todos os insumos que servirão de matéria prima;
- b) estoque de produtos acabados: são os itens que estão disponíveis a pronta entrega aos consumidores, itens que diariamente estão nos pontos de venda do material;
- c) estoques em trânsito: são itens que estão em deslocamento entre o setor de produção e que não chegaram ao objetivo final;
- d) estoques em consignação: são materiais que estão nas empresas, mas pertencem aos fornecedores até que sejam vendidas todas as quantidades, ou devolvidos sem prejuízos. Cada vez mais é fundamental clientes e fornecedores andarem pelo mesmo caminho, possuindo um relacionamento de proximidade criando parcerias, elevando a confiança do cliente e buscando benefícios para ambas as partes.

Com uma estrutura organizada de gestão dos estoques segundo Ballou (2001) é possível melhorar o atendimento ao cliente, dando a possibilidade de ter uma demanda disponível para a venda, auxiliando o setor do marketing e vendas, diminuição dos custos de produção quando o produto é fabricado em quantidades constantes.

Além disso ter níveis de estoques beneficiam ter uma proteção contra a elevação de custos e da inflação, traz uma segurança para o comprador em relação a demanda e prazos com o tempo do recebimento da mercadoria e traz a segurança de não sofrer com adversidades encontradas na logística, tendo um nível de estoque suficiente para suprir as demandas. Portanto, a gestão dos estoques é fundamental para as empresas, importância de ter insumos para não afetar o setor da produção, ter produtos para suprir as necessidades dos clientes, manter sempre níveis satisfatórios de estoques e também comprando em maior quantidade para que não ocorram faltas nem prejuízos com problemas de logística. Fazendo assim, que as empresas tenham mais segurança na aquisição dos produtos, com a proteção contra inflação e aumento dos custos de produção.

6.2.1 Políticas de estoques

Segundo as análises de Dias (2009) as políticas de estoques são as diretrizes que de maneira geral podem abranger:

- a) metas quanto ao tempo de entrega dos produtos ao cliente;
- b) definição do número de depósitos ou almoxarifados da lista de materiais a serem estocados;
- c) até que nível deve flutuar os estoques para atender a alteração de consumo;
- d) limites na especulação com estoques em compras antecipadas com preços mais baixos ao comprar mais quantidade, para obtenção de desconto;
- e) definição na rotatividade de estoques.

De acordo com os princípios de Viana (2000), as políticas de estoque são uma decisão importante para as empresas manter ou não manter estoques dependem de uma série de fatores a serem estudados.

Sobre a definição da política dos estoques segundo Wanke (2011) ele acredita que é necessário primeiro definir sobre a demanda: reagir ou planejar. Esse fator crucial é para o êxito da gestão, no caso a política mais adequada é a de reagir as demandas analisadas, conforme os índices de vendas aumentarem é indispensável aumentar as aquisições, observando as sazonalidades entres os meses de maior consumo de determinado material. Sobre essa política dos estoques o modelo Just in time representa perfeitamente a reação da movimentação dos estoques com quantidades igual ao consumo real.

Existe também uma importância em relação a política de antecipação ou postergação à relação ao consumo: feita entre a análise do estoque em relação do consumo real, ou seja, na antecipação seria feito uma movimentação dos estoques previamente com bases nas previsões de vendas realizadas anteriormente, poderiam ser antecipados também os estoques através do ponto de pedido. Por outro lado, na postergação a movimentação do estoque ocorre através da reação da demanda, sendo assim o estoque é igual ao consumo real. Existem vários exemplos de reação as demandas: os modelos reativos não enxutos pelo tamanho do lote econômico, ponto de pedido e nível de reposição são os principais. Com vínculo ao planejamento se as quantidades movimentas são iguais às do consumo previsto através das previsões está se tratando dos modelos de MRP (*Materials Requirement Planning*) no setor de produção, ou na distribuição com o DPR (*Distribution Requirements Planning*) que cuida do planejamento das necessidades de materiais e necessidades de distribuição respectivamente (WANKE, 2011).

Portanto, pode-se concluir que as políticas de estoques envolvem todo o processo de gestão de estoques, onde é essencial definir objetivos e utilizar os modelos apresentados da melhor forma, atentando que cada organização tem um foco de produção, utilizando da maneira mais eficaz.

6.2.2 Previsão dos estoques

A gestão de estoques está relacionada com a previsão do consumo do material, estabelece estimativas futuras dos produtos comercializados ou produzidos, consideram-se quais, quantos e quando serão comprados pelos clientes.

As características básicas da previsão são (DIAS, 2009):

- a) é ponto de partida de todo planejamento;
- b) não é uma meta de vendas;
- c) a precisão dela deve ser adaptável com o custo para adquirir.

As informações que facilitam a decisão da distribuição no tempo da demanda de produtos são classificadas em duas categorias (DIAS, 2009):

- a) quantitativas: evoluções das vendas no passado, variáveis cuja evolução e compreensão estão relacionada as vendas, variáveis diretamente ligadas aos fatores externos (PIB, renda, população), influência da propaganda e mídias sociais;
- b) qualitativas: opinião dos gerentes, vendedores, compradores e pesquisas de mercado.

De acordo com Dias (2009) as técnicas de previsão de consumo são classificadas em três grupos:

- a) projeção: seguem o mesmo padrão observado na experiência passada essa técnica é de natureza fundamentalmente quantitativa;
- b) explicação: buscam explicar as vendas do passado através de modelos que se correlacionem com outras variáveis cuja evolução é previsível, são técnicas de correlação e regressão;
- c) predileção: funcionários com mais experiência em fatores notáveis nas vendas estabelecem a evolução futura das vendas.

As formas de evolução do consumo podem ser representadas da seguinte maneira (DIAS, 2009):

- a) modelo de evolução horizontal de consumo: é reconhecida pelo consumo médio horizontal de tendência constante;
- b) modelo de evolução de consumo sujeito à tendência: o modelo do consumo é ascendente. O consumo médio aumenta e diminui conforme o tempo;
- c) modelo de evolução sazonal do consumo: possui oscilações regulares positivas ou negativas.

As técnicas quantitativas para controlar a previsão do consumo podem ser (DIAS, 2009):

- a) método do último período sem base matemática, baseia-se no período anterior à previsão futura;

- b) Método da média móvel trata-se de calcular as previsões futuras através da média dos valores de consumo nos períodos anteriores;
- c) método da média móvel ponderada que é uma variação do modelo anterior em que os valores dos períodos mais recentes recebem peso maior que os valores dos períodos anteriores;
- d) método com média ponderada exponencial que elimina as vantagens dos métodos anteriores além de dar mais valor aos dados recentes, baseia-se na previsão do último período, e no consumo desde período. Esse modelo busca prever o consumo apenas com a sua tendência geral, ele atribui parte da diferença entre o consumo atual e o previsto a uma mudança de tendência;
- e) método dos mínimos quadrados utilizado para determinar a melhor linha de ajuste que minimiza a diferença entre os dados observados e um modelo de consumo linear.

6.2.3 Métodos de reposição dos estoques

Nesta seção serão apresentados os métodos de reposição de estoque na visão de diferentes autores, que se dividem em: sistema de revisão periódica. Ou contínua, método kanban, e MRP, que têm por finalidade controlar os estoques auxiliando no suprimento de produtos conforme as necessidades.

6.2.3.1 Sistema de revisão periódica

Segundo Gonçalves (2004) trata-se de um sistema de reposição por períodos, ou seja, é estabelecido um determinado período para ser revisto os estoques, comércios do ramo de supermercados normalmente utilizam esse sistema de reposição semanal, levando em consideração a projeção das vendas. Para que funcione corretamente é preciso estabelecer um nível máximo de estoques para que o mesmo não seja atingido. Para ter um equilíbrio nos custos com a reposição é importante também encontrar o lote econômico de reposição, ou seja: multiplicam-se a demanda do material por dois e custo de reposição, dividindo pelo custo de posse dos estoques e ao final extraíndo-se a raiz quadrada, como mostra a fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times Cr}{Cp}}$$

Segundo Martins e Alt (2001) o modelo periódico conhecido como modelo do estoque máximo visa a emissão de pedidos com prazo fixo, portanto para utilizar esse modelo é necessário saber o estoque máximo que deverá ser o mesmo do lote econômico e o estoque de segurança entre o intervalo dos períodos de reposição. Como a demanda geralmente varia bastante é utilizado uma demanda média, e o estoque de segurança é estabelecido entre as variações da demanda com o tempo de atendimento no nível do serviço a ser executado.

Outro cálculo a realizar é do Estoque necessário, onde somam-se o intervalo de tempo nas revisões (P) com o tempo de reposição, multiplicando-se pela demanda média calculada anteriormente, com esse cálculo é possível estabelecer a quantidade correta que necessita ser adquirida. Com o cálculo do estoque necessário é possível também realizar o cálculo para saber qual o estoque máximo que se pode administrar, para que não ocorram exageros (GONÇALVES, 2004).

Portanto, as vantagens do sistema de reposição periódica são: a facilidade para elaborar um calendário com as reposições dos materiais num prazo estipulado, auxiliando de forma positiva o estoque fisicamente, otimizando o processo e a estocagem do material; auxilia na diminuição dos custos dos materiais com as entregas regulares nos prazos acordados; mais liberdade em relação a aquisição dos produtos, encomendando no prazo que os gestores definem e deixando mais prático para o conferente, tendo noção que tal dia o fornecedor virá com a mercadoria facilitando o planejamento (GONÇALVES, 2004).

6.2.3.2 Sistema de revisão contínua (ponto de pedido)

O sistema de reposição contínua é fundamentado através de um determinado nível de estoque, que demonstra a importância de suprir determinada quantidade de material, no momento que o nível de estoques for atingido. Para que um sistema de reposição contínua seja capaz de ser utilizado é preciso ter o estudo de alguns cálculos (GONÇALVES, 2004).

O cálculo do estoque de segurança, revela qual é a quantidade que será necessária para que não ocorram faltas de materiais (GONÇALVES, 2004).

O cálculo da demanda média, observada nas análises dos produtos vendidos ou manipulados diariamente, mensalmente ou anualmente junta com a determinação do tempo de reposição, calculado através do tempo gasto na solicitação do suprimento até a disponibilidade dele para o consumo (GONÇALVES, 2004).

E por último e não menos importante é necessário realizar o cálculo de ponto de encomenda, estabelecido com a demanda média analisada multiplicando com o tempo de reposição gasto e somando com o estoque de segurança, criando assim um número que traga mais segurança aos compradores (GONÇALVES, 2004).

Segundo Martins e Alt (2001) o modelo de reposição contínua mais conhecido como modelo do estoque mínimo ou de ponto de reposição constitui-se na emissão de pedido de compra com a quantidade igual a calculada no lote econômico de compra. No momento que o nível de estoque atingir o ponto de pedido. Portanto, é importante frisar que o tempo de reposição deve ser calculado com toda margem de segurança para que o risco de ficar sem estoque não aconteça, é fundamental também estabelecer em função da demanda analisada qual será o estoque de segurança.

A principal vantagem do sistema de reposição contínuo é a obtenção de descontos atrativos nas aquisições em maior quantidade; esse sistema busca individualizar a periodicidade da revisão dos estoques dependendo exclusivamente da demanda e suas flutuações de alta ou queda; limita os espaços físicos no estoque fazendo com que sejam produzidos apenas as quantidades necessárias, trazendo economias em outros processos na produção (GONÇALVES, 2004).

6.2.3.3 *Kanban*

De acordo com Dias (2009), foi o sistema de informação manual desenvolvido pela Toyota para operacionalizar o Just in Time cujo propósito visa não ter estoques, apenas o essencial para a movimentação da demanda, aliviando o capital de giro. É um sistema de cartões utilizado para controlar e gerenciar a

produção, para produzir apenas as quantidades demandadas. Existem dois tipos de sistema *kanban* (DIAS, 2009):

- a) cartão duplo, menos utilizado, funciona de duas formas diferentes, com o cartão de retirada e o cartão de produção. O primeiro aponta a necessidade de retirada do material para o próximo processo, enquanto o outro indica demanda necessária de material;
- b) cartão simples, mais utilizado, visa somente a retirada do material, sem ordem de produção (DIAS, 2009).

Conforme Gonçalves (2004) cita, o objetivo fundamental deste sistema é indicar a urgência de uma ação para suprir a linha de produção. Ou seja, indicar exatamente: o que, quando, e como deve se fornecer ou produzir.

6.2.3.4 MRP

O *Materials Requirement Planning*, mais conhecido como MRP ou planejamento das necessidades de materiais, é um modelo que possibilita a liberação para a determinação das necessidades de aquisição dos materiais que serão utilizados para a produção de determinado produto. Baseando-se na lista de materiais necessários para a fabricação de um produto, eles são listados e depois colocados numa estrutura com formato de árvore do produto em relação a uma demanda estabelecida. Então, o computador realiza o cálculo das necessidades e analisa nos estoques se há quantidade disponível, caso não tenha materiais disponíveis o MRP emite uma solicitação para a aquisição do suprimento (MARTINS; ALT, 2001).

O foco do MRP envolve a utilização das variáveis do volume e do tempo. O volume corresponde a quantidade de material utilizado para produção de cada item e o tempo é o prazo do processo de produção. O MRP trabalha com um conjunto de informações básicas do sistema, que são: a estrutura do produto com base na lista de materiais, ou seja, os componentes utilizados para a unidade de produção, trabalha com as previsões de vendas analisadas pelo setor de marketing envolvendo a demanda (GONÇALVES, 2004).

6.2.4 Controle dos estoques

Os controles de estoque são uma atividade que requer bastante atenção pela parte dos gestores, é de extrema importância saber o momento de repor os estoques e a quantidade necessária (GONÇALVES, 2004).

Dentre toda parte da gestão de estoques um modelo de controlar é o estoque do inventário físico: que acontece com a contagem física dos itens de estoque. Estoque em excesso demonstra dinheiro parado no depósito o que não faz bem para a saúde financeira das empresas. O estoque físico ocorre de duas maneiras (MARTINS; ALT, 2001):

- a) periódico: pois ele é realizado em determinados períodos, normalmente é feito nos finais dos exercícios fiscais exigidos pelo governo, ou de forma semestral, são escolhidas um grande grupo de pessoas capacitadas para contar todos os itens gastando o menor tempo possível;
- b) rotativo: ocorre quando as contagens dos itens são determinadas por classes A B e C, onde são estabelecidos períodos que serão contados todos os itens A, e metade da classe B criando um trabalho com controle maior sendo feito no ano todo e não apenas no período fiscal no caso do inventario periódico.

Segundo Martins e Alt (2001) é importante estar atento ao giro dos estoques, sendo uma variável que mede quantas vezes os estoques giraram por período. Outra forma fundamental de análise dos estoques, está na análise ABC: consiste em separar os itens por três classes facilitando o controle, por ordem de importância perante a empresa, os itens com mais valor pertencem a classe A ficam entre 35% e 70% do valor movimentado pela empresa os intermediários abaixo do A se classificam como B e representam 10% a 45% e os com menor importância ficam na classe C equivalendo a 10% ou menos das movimentações dos estoques. Portanto os itens da classe A merecem uma atenção pois afetam diretamente na economia da empresa, porém a classificação pode desvirtuar itens de custo baixo ou em menor quantidade, mas no final causam um impacto grande, podendo atrasar a produção eventualmente (MARTINS; ALT, 2001).

Perceber a importância que os controles de estoques tem nas organizações, portanto é de extrema relevância observar e analisar atentamente os níveis de estoque, realizar os cálculos necessários para que possa ser suprida a

mercadoria na quantidade correta e no período certo, sem causar danos extras (GONÇALVES, 2004).

Para organizar o setor de controle de estoques primeiramente é necessário descrever as funções principais que são conforme Dias (2009):

- a) determinar o que deve permanecer no estoque;
- b) determinar quanto de estoque será necessário;
- c) acionar o departamento de compras para a aquisição;
- d) receber, armazenar e guardar os materiais de acordo com as necessidades;
- e) controlar as quantidades de estoques e valor, suprir informações sobre a posição deles;
- f) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e dos materiais estocados;
- g) identificar e retirar do estoque os produtos desgastados e sem utilidade.

Portanto a respeito dos controles de estoques foram apresentados diferentes modelos, podem ser controlados através do inventário periódico e o rotativo, ambos têm a função de controlar os estoques de diferentes maneiras, resta os gestores das organizações analisar e escolher qual dos modos contribua mais para determinada empresa.

7 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos de pesquisa utilizados neste trabalho.

7.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Este trabalho se apresenta como uma pesquisa qualitativa de nível exploratório, utilizando uma estratégia de estudo de caso.

Na pesquisa de natureza qualitativa o leitor tem uma segurança maior a respeito das informações no momento que ocorre uma descrição detalhada dos dados, demonstrando o sentido que eles têm na pesquisa e possibilita que o leitor tenha um espaço para participar da interpretação (GIL, 2009).

Numa pesquisa científica o nível exploratório busca familiarizar a pesquisa com o objetivo do estudo, sem obter o conhecimento suficiente nesse nível ele cria um processo de investigação para determinar com o intuito do estudo. Normalmente uma pesquisa no nível exploratório são feitas através de formulários, questionamentos e geralmente o nível exploratório não apresenta relação entre variáveis, sendo um problema em alguns casos (KÖCHE, 1997).

Estudo de caso numa pesquisa científica se constituem em várias modalidades de delineamento, com o intuito de produzir conhecimento, através de duas maneiras: a primeira pelo experimento e a segunda através do levantamento de informações (GIL, 2009).

Segundo Yin (2005 apud GIL, 2009) O estudo de caso é uma investigação empírica, que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, normalmente quando os limites entre fenômenos e contexto não estão definidos claramente.

Portanto, estudo de caso de acordo com Gil (2009) é um delineamento de pesquisa, porém sem confundir com os métodos de coleta de dados, investiga um fenômeno contemporâneo sendo que a ocorrência dele está no mesmo momento da pesquisa, é um estudo de profundidade que visa aprofundar as informações coletadas na pesquisa com pesquisas menos estruturadas com nível de profundidade maior. A seguir segue o quadro 2, síntese elaborada através dos

critérios utilizados para a formulação do estudo e do delineamento da pesquisa realizada no estudo de caso analisado.

Quadro 2 – Síntese do delineamento de pesquisa

Natureza	Nível	Estratégia	Participantes	Coleta	Análise
Qualitativa	Exploratório	Através da análise do estudo de caso do Mercado Grepar, elaborando um plano de ação.	Recursos Humanos, Chefes de setores, Gerentes, e Diretores.	Através de informações e levantamento das necessidades da organização estudada.	Através da identificação dos pontos fortes e fracos, junto as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo e interno.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes deste trabalho foram: primeiramente, o autor como observador dos fatos por atuar na empresa em estudo; os diretores da empresa auxiliando diretamente com informações restritas; o setor de Recursos humanos contribuindo com análises referentes aos colaboradores; diversos chefes dos setores contribuindo com as informações mais precisas. Com a participação de diversas pessoas foi possível realizar uma análise criteriosa sobre todos os setores e todos os fatores que influenciam a organização analisada.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Primeiramente, para realizar a coleta de dados é preciso escolher o método de pesquisa ideal para encontrar as respostas dos problemas do caso analisado, para após ser tornar-se capaz de fundamentar o estudo desenvolvido em cima do

trabalho proposto e assim dando suporte as teorias propostas na pesquisa (FILHO; ARRUDA, 2015).

O processo para a coleta de dados desse trabalho foi realizado através de conversas com base no roteiro do TCC para levantamento de informações e necessidades da organização.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Filho e Arruda (2015) A análise de conteúdo em pesquisas científicas é proveniente da comunicação e tem como função principal descrever e interpretar o conteúdo de uma mensagem, privilegiando a forma de comunicação escrita.

O processo de análise de dados foi construído através da identificação dos pontos fortes e fracos, e das ameaças e oportunidades encontradas no ambiente interno e externo em que a empresa, objetivo de estudo encontra-se. A partir disso foi possível determinar uma proposta de melhoria na área de compras e estoque para a empresa.

8 RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo será apresentada a situação do problema no setor de compras encontrado através do diagnóstico do Mercado Grepar, serão mostradas as ações propostas para a implementação da nova central de compras e as novas funções dos colaboradores, através do plano de ação será possível identificar estas ações, responsabilidades, cronograma e custos envolvidos. Além disso, será analisada a viabilidade operacional e financeira do projeto com os possíveis futuros resultados.

8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme analisado no diagnóstico do Mercado Grepar apresentado nesse trabalho, nota-se que o setor com maiores problemas é o setor de compras. Como são 6 unidades espalhadas pela cidade de Bento Gonçalves o problema está em relação ao sistema de compras, que funciona conforme descrito a seguir.

Dois compradores escolhidos pela empresa se dividem em comprar produtos da área de alimentos nesse grupo se encaixam cafés, produtos matinais, massas, biscoitos, salgadinhos, rações animais entre outros da mesma espécie, mais fortemente relacionado com alimentação em geral. O outro comprador realiza as aquisições da parte das bebidas como um todo, produtos de higiene, limpeza, para uso doméstico. O setor de carnes, produtos resfriados, setor de padaria e laticínios são comprados pelos líderes dos determinados setores da matriz, as carnes além do comprador no caso o Líder do setor conta com a participação de um diretor, produtos de cesta básica como: arroz, feijão, farinha de trigo entre outros é realizada pelo gerente geral responsável pela análise e aquisição. Os dois compradores normalmente realizam as compras para as lojas de maior porte, a loja da matriz Rua Giovani Girardi, a loja da Avenida Osvaldo Aranha e a loja do Bairro São Roque situada na Rua Giácomo Baccin, portanto as outras lojas de menor porte realizam diálogos normalmente com a loja da Matriz para solicitar algumas mercadorias, e produtos de menor valor significativo são adquiridos pelos próprios gerentes das lojas.

Após a apresentação do sistema de compras é possível constatar que muitas pessoas são envolvidas nesse processo o que está sendo prejudicial, com

seguidas reclamações de clientes por falta de mercadorias, os diretores cobram seguidamente dos compradores e gerentes que estão comprando em excesso, algumas lojas com produtos estocados no depósito e outras sem determinada mercadoria, comprometendo o departamento financeiro e ocasionando a insatisfação dos clientes. Esse problema ocorre a um grande tempo onde os gerentes e compradores não conseguem se justificar para os Diretores a respeito das compras, uma por falta de relatórios mais seguidos e a pouca utilização do sistema para imprimir o pedido de compras, em muitos casos o fornecedor do produto confere a quantidade que existe no estoque e elabora um novo pedido por conta própria.

Outro problema nas compras ocorre com o amplo número de pessoas que realizam as aquisições de mercadorias, em vários momentos sem a utilização dos dados do número de mercadorias vendidas em determinado período extraídas do sistema. São feitos pedidos baseados numa venda anterior com pouca análise ou numa sugestão do vendedor, o que vem comprometendo o financeiro e o atendimento aos clientes.

8.2 AÇÕES PROPOSTAS

As ações propostas para o sistema de compras são: primeiramente criar uma central de compras, para que os compradores comprem as mercadorias para todas as lojas, tirando a autonomia dos gerentes como acontece no sistema atual. Comprando para todas as lojas é possível ter uma negociação mais vantajosa e ampla, para ter mais controle, exigir que o comprador faça mais que um orçamento e utilize os relatórios disponíveis pelo sistema para auxiliar na tomada de decisões.

8.2.1 Divisão dos grupos de produtos

Com base no sistema utilizado pela empresa foram agrupados os produtos conforme características dos produtos, formando dois grupos apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Relação seção de produtos por comprador

Comprador 1	Comprador 2
Alimentos	Produtos de higiene
Cesta básica	Produtos seção animal
Bebidas	Embutidos
Cigarro	Laticínios
Produtos solares	Leites
Padaria	Sorvetes
Confeitaria	Carnes
Vestuário	Peixes
Utensílios domésticos	Produtos congelados
Chás	
Erva-mate e afins	
Produtos matinais	
Enlatados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A nova distribuição de compras será realizada com a divisão dos grupos de produtos entre os compradores, conforme observado no quadro 3 os compradores terão poder para realizar as compras para seus devidos grupos, foi realizada a divisão com base no conhecimento dos atuais compradores nos grupos. Apenas dois compradores irão ser os responsáveis pelas aquisições das mercadorias de todas as lojas, mediante aos novos padrões estabelecidos de compra.

8.2.2 Análise da curva ABC

A análise da curva ABC será uma ferramenta obrigatória de uso diário dos compradores, onde eles irão avaliar os relatórios observando a importância do grupo de produtos mediante ao faturamento, analisando o impacto das vendas desses produtos e dividindo eles em três categorias: uma classe A com produtos de maior importância em relação ao faturamento e que devido a isso não podem ficar seu estoque mínimo, requer maior atenção dos compradores, devem ser compradas semanalmente conforme a demanda. A classe B com produtos de média importância

em relação ao faturamento, devem ser acompanhados e suas compras efetivadas quinzenalmente, estes itens também deverão apresentar estoque mínimo. E por último a classe C com produtos de menor importância financeira, porém estes itens não podem faltar nas lojas, mas deverão ser observados em suas vendas e comprados de acordo com o que foi analisado mensalmente.

Todas informações referentes a mercadorias devem estar lançadas no sistema para evitar a falta de produtos nas lojas ou a tomada de decisão de comprar ou não. Os compradores devem após dessa análise da curva ABC observar e definir qual será a periodicidade para realizar as compras verificando a melhor solução.

A seguir o modelo da classificação ABC de mercadorias através do relatório do sistema SGCL, conforme figura 2.

Figura 2 – Curva de produtos ABC

<i>Abc de Mercadorias</i>		<i>Periodo 01/03/2019 a 01/04/2019</i>									
Todas Lojas		<i>Venda</i>	<i>%</i>	<i>Margem</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>Custo</i>	<i>%</i>	<i>Venda</i>	<i>%</i>	<i>% Acm</i>
Critério Vendas		<i>Em R\$</i>	<i>Particip</i>	<i>Em R\$</i>	<i>Margem</i>	<i>Part</i>	<i>Custo</i>	<i>Mk</i>	<i>Em Unid</i>	<i>Part</i>	
		9.220.428		-1.138.742	-12,35%		10.000.797	-7,80%	1.699.202		
2316698	SANTA CLARA L VIDA EDGE LEITE INTEGRAL 1	146.735	1,59%	18.426	12,56%	-1,62%	137.965	6,36%	60.247	3,55%	1,59%
0000214	CARNE MOIDA 2A EG	139.924	1,52%	-39.104	-27,95%	3,43%	179.028	-21,84%	11.690	0,69%	3,11%
0001008	GREPAR PAO D AGUA 50G EG	137.160	1,49%	39.316	28,66%	-3,45%	97.843	40,18%	17.381	1,02%	4,60%
1404999	POLAR EXPORT LATAO 473ML	92.474	1,00%	10.751	11,63%	-0,94%	81.723	13,16%	33.031	1,94%	5,60%
0000488	SANTA HELENA QUEIJO MUSS LANCHE FAT KG	75.435	0,82%	35.352	46,86%	-3,10%	43.015	75,37%	2.740	0,16%	6,42%
0008048	COCA COLA PET 2L	74.996	0,81%	7.083	9,44%	-0,62%	67.913	10,43%	13.675	0,80%	7,23%
0000209	CHULETA EG	72.112	0,78%	12.899	17,89%	-1,13%	59.213	21,78%	3.389	0,20%	8,01%
0000223	COSTELA 1A EG	66.886	0,73%	25.867	38,67%	-2,27%	41.019	63,06%	2.363	0,14%	8,74%
0000222	COSTELA 2A EG	66.525	0,72%	26.322	39,57%	-2,31%	40.203	65,47%	3.767	0,22%	9,46%
0000252	VAZIO KG	64.239	0,70%	18.436	28,70%	-1,62%	45.802	40,25%	2.241	0,13%	10,16%
0000302	COXA E SOBRE COXA FRANGO CONG EG	60.569	0,66%	7.692	12,70%	-0,68%	52.877	14,55%	10.823	0,64%	10,81%
0000240	PALETA C OSSO EG	59.474	0,65%	23.961	40,29%	-2,10%	35.513	67,47%	4.348	0,26%	11,46%
1651263	DUETTO PAPEL HIG FD NEUTRO 30M C 12	59.304	0,64%	10.982	18,52%	-0,96%	48.322	22,73%	5.217	0,31%	12,10%
0000626	BATATA BRANCA EG	56.606	0,61%	37.891	66,94%	-3,33%	18.715	202,47%	15.595	0,92%	12,72%
0000203	AGULHA C OSSO KG	55.907	0,61%	2.802	5,01%	-0,25%	53.105	5,28%	4.949	0,29%	13,32%
0000395	SANTA CLARA COSTELA SUINA RIPA KG	49.293	0,53%	7.707	15,63%	-0,68%	41.036	20,12%	3.576	0,21%	13,86%
0000726	TOMATE LONGA VIDA KG	47.826	0,52%	32.426	67,80%	-2,85%	15.400	210,56%	10.299	0,61%	14,38%
0000225	COXAO DE DENTRO KG	46.259	0,50%	18.199	39,34%	-1,60%	28.060	64,86%	1.754	0,10%	14,88%
0027405	GREPAR S ALGADOS EG	43.626	0,47%	17.738	40,66%	-1,56%	24.384	78,91%	1.489	0,09%	15,35%
0000323	FILE PEITO S OSSO KG	43.623	0,47%	9.454	21,67%	-0,83%	34.169	27,67%	3.993	0,24%	15,82%
0009982	BOM JESUS CAFE ALMOFADA 500G	41.740	0,45%	3.118	7,47%	-0,27%	38.622	8,07%	5.099	0,30%	16,28%

Fonte: extraído do sistema SCGCL (2019).

Esse exemplo de relatório mostra que os itens não apresentam grandes percentuais de representatividade no faturamento, os produtos impactam em no

máximo 3% do faturamento, mas é importante os compradores ficarem atentos as quantidades vendidas. Mesmo com o percentual baixo os itens tem grande impacto devido às grandes quantidades de mercadorias vendidas, portanto é necessário analisar quantidades e valores das mercadorias em relação ao faturamento para tomar as decisões corretas.

8.2.3 Acompanhar os estoques

Analisar os estoques é uma competência imprescindível dos compradores, desenvolver uma rotina de controle de estoques diária controlando as quantidades vendidas, realizando análises de determinados produtos na venda em preço normal e com preço em oferta, pode-se obter uma conclusão sobre as ações de vendas, se foram bem-sucedidas e qual o impacto disso nos estoques. Semanalmente o comprador deve analisar o relatório dos estoques, se sinalizado que existe algum estoque muito alto ou muito baixo deve entrar em contato com o gerente da loja para conferir o estoque físico. Importante também todos os gerentes das filiais alimentarem esse estoque via sistema, conferindo entradas e saídas de produtos e cadastrando solicitações de produtos para a reposição da loja, deixando assim o estoque virtual correto com o estoque físico e para que após esse procedimento o comprador tome as devidas medidas para repor as mercadorias para cada loja.

A alimentação de dados no sistema a respeito de mercadorias sugeridas pelos clientes também é uma ferramenta importante, para que após o comprador analise as possibilidades de aquisição do produto, analisando o custo, a rentabilidade para a empresa e qual o impacto mediante ao consumidor. O acompanhamento do relatório de compra e venda dos itens (figura 3) deverá ser utilizado com grande frequência, analisando quanto é a quantidade que tem em cada estoque das lojas, para que nenhuma loja fique com estoques exagerados ou falte produto.

Figura 3 – Relatório de compra e venda mês de março até abril 2019

<i>Comparação de Vendas/Compras</i>		<i>Periodo 01/03/2019 a 30/04/2019</i>									
<i>Todas Lojas</i>	<i>Vendas</i>			<i>Compras</i>			<i>Pzo Med</i>	<i>Comp ra/C mv</i>	<i>Estoque 08/05/201</i>		
	<i>Venda</i>	<i>Margem</i>		<i>Venda</i>	<i>Compra</i>				<i>C.Cor</i>	<i>Em Unid</i>	
	<i>Em R\$</i>	<i>Em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Em Unid</i>	<i>Em R\$</i>	<i>Em Unid</i>					
	17.440.425	-1.700.124	-9,75%	3.166.677	12.066.281	2.803.322	10	65%	11.163.912	2.372.704	
1Mercearia	1.743.627	274.844	15,76%	486.634	1.295.980	451.175	10	91%	1.234.819	376.577	
14 BEBIDAS	1.743.627	274.844	15,76%	486.634	1.295.980	451.175	10	91%	1.234.819	376.577	
141 DESTILADOS	100.827	16.605	16,47%	9.390	79.295	10.028	12	106%	157.531	15.455	
142 VINHOS E OUTROS FERMENTADOS	141.809	17.945	12,65%	7.862	101.823	7.844	22	92%	230.514	14.167	
143 CERVEJAS	627.384	73.207	11,67%	201.184	487.532	189.404	8	88%	380.773	141.410	
144 REFRIGERANTES/AGUA MIN./SUCO	639.597	130.698	20,43%	155.285	467.329	145.955	10	92%	319.205	103.363	
145 SUCOS	234.010	36.388	15,55%	112.913	160.002	97.944	12	93%	146.796	102.182	

Fonte: extraído relatório do sistema SGCL (2019).

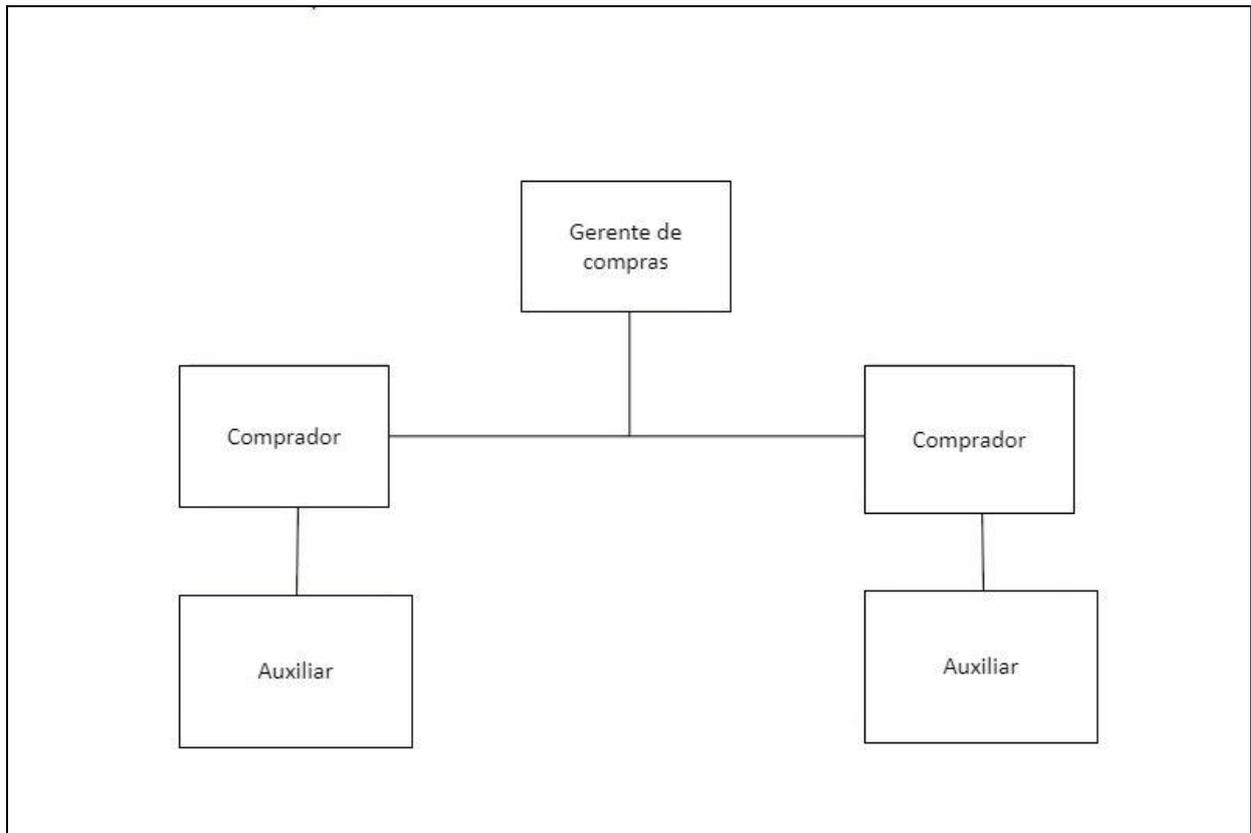
Conforme observado na figura 3 o relatório do mês de março à abril de 2019, mostra a quantidade em valores vendida e compra no período, comparando com o estoque que tem no depósito, esse relatório precisa ser frequentemente analisado pelos compradores para que eles tenham dados para comparar o comportamento dos itens.

8.2.4 Estrutura da central de compras

Atualmente a estrutura de compras conta com: dois compradores e gerentes de loja, líderes de setores da padaria e açougue tem autonomia para comprar.

A proposta é criar uma central de compras (figura 4) para ter uma negociação melhor, criando um poder de barganha perante aos fornecedores e tendo assim nessa central um controle maior dos estoques e das compras através do sistema. Com essa central de compras os compradores passam a ter a definição da responsabilidade deles perante as compras.

Figura 4 – Nova estrutura do setor de compras



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A nova estrutura de compras conforme vista na figura 4, será composta por um gerente de compras que terá a função de controlar todos os pedidos que são emitidos, fiscalizar a ação dos compradores, os estoques mediante as lojas, utilizará com frequência os relatórios de compras e vendas para ter a conclusão que o serviço está sendo executado do modo proposto. Os compradores serão duas pessoas designadas a realizar todas as negociações e análises dos produtos a serem comprados. Esse setor será centralizado na Matriz cada comprador vai contar com ajuda de um auxiliar cada que terá a função de digitar os pedidos, respeitando pelo menos 2 orçamentos para cada compra, exceto quando realizado contrato de compra, conferir os pedidos propostos pelos fornecedores, acompanhar os pedidos realizados, encaminhar divergências de pedidos e nota fiscal para o comprador resolver e identificar as devoluções.

Será determinada nessa estrutura uma nova maneira de atendimento dos vendedores estabelecendo um determinado tempo para atender cada um com horário pré-agendado. As compras com maior impacto financeiramente deverão ser aprovadas pelo diretor financeiro. Os compradores irão fazer as aquisições para as

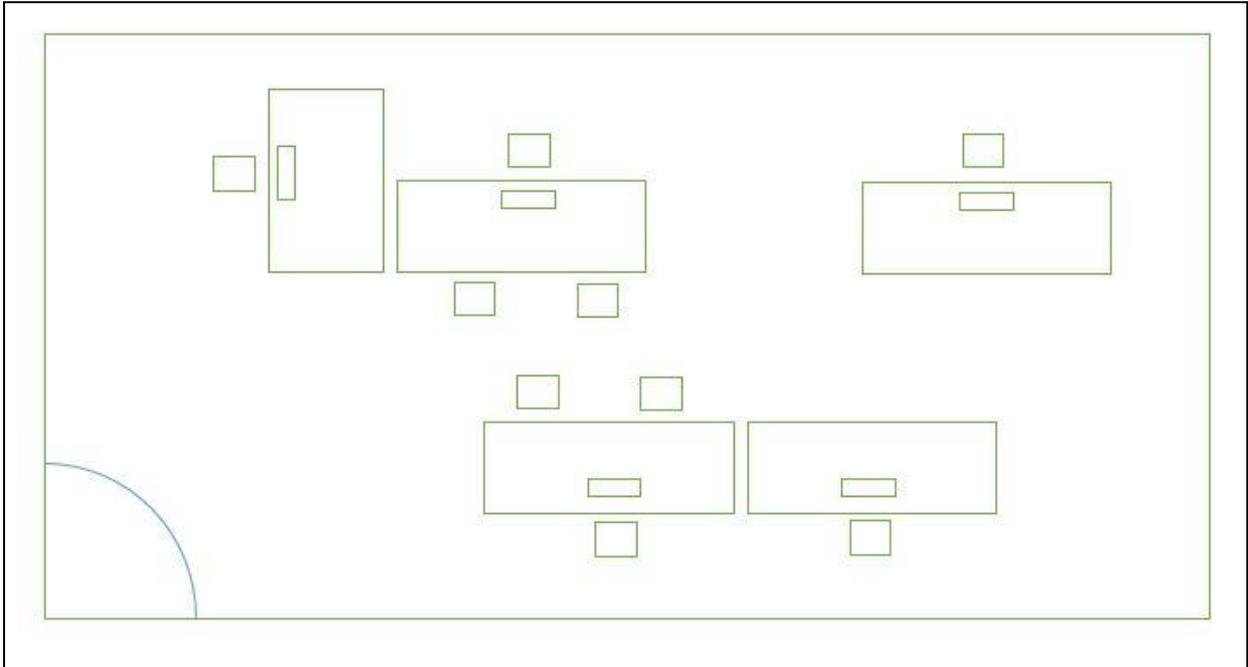
seis unidades do Mercado Grepar. Os gerentes de loja deverão contribuir com os compradores na conferência dos estoques e situações críticas de estoque que não estão sinalizadas no sistema.

Apenas dois compradores são suficientes para atender toda gama de fornecedores, pois neste processo serão envolvidas várias pessoas que darão suporte aos compradores como: os gerentes das lojas responsáveis para passar as quantidades que estão nos depósitos, os reposidores deverão informar o que está sendo colocado no varejo, e o gerente de compras estar atento ao que acontece na movimentação dos produtos auxiliando a tomada de decisão do comprador, além dos auxiliares de compras.

Serão necessárias duas pessoas para as compras que já estão trabalhando na empresa na função de compras, dois auxiliares que poderão ser remanejados de outro setor, que tenham a capacidade e grande conhecimento de uso do sistema. Os dois compradores terão um salário em média de R\$ 3.200,00 os auxiliares serão remanejados de outra área da empresa ou contratados e terão um salário de R\$ 1.500,00. Estes auxiliares deverão ser pessoas que tenham uma noção de administração em geral, que estejam cursando graduação na área. O gerente de compras deverá ser uma pessoa com grande experiência em compras e que tenha experiência na empresa, essa pessoa já atua na empresa, porém num outro cargo atualmente, resta a empresa definir se irão mudar a função dessa pessoa para gerente de compras e contratar outra pessoa para fazer a atual função dela, ou analisar a possibilidade de promover alguém com a experiência devida para essa função, remanejando alguém para este cargo. O gerente de compras terá um salário de R\$ 4.500,00. Os gerentes de loja e líderes dos setores não terão mais autonomia para realizar compras, sem que os compradores sejam acionados e sem as análises do gerente de compras.

Essa central de compras deverá estar situada em uma sala própria, apresentando um local para cada comprador e uma área para o gerente de compras e os auxiliares, conforme layout da figura 5.

Figura 5 – Futura central de compras



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme observado na figura 5, o novo setor de compras será centralizado na matriz, portando conforme no desenho essa sala terá uma mesa próxima da outra sendo para cada um dos compradores e para seus auxiliares respectivamente e mais no canto da sala um pouco mais reservado ficará o gerente de compras, nesta sala também os fornecedores serão atendidos. Esse setor conforme a figura 5 terá um custo de aproximadamente R\$ 15.000,00, gastos no espaço físico, aquisição de cadeiras, mesas e computadores.

Na estrutura atual os compradores atuam em ambientes diferentes, uma sala para um comprador e o outro basicamente atende no espaço do varejo da loja, para criar essa nova central de compras é preciso analisar o espaço físico atual realizando algumas adequações, ou até mesmo criando uma pequena reforma de ampliação e mudança do setor, conforme sugerido.

8.3 PLANO DE AÇÃO

Para implantar a central de compras foi definido um plano de ação, mostrando as ações a serem tomadas, os prazos para as ações serem executados, estas ações e os custos estão relacionados conforme quadro 4.

Quadro 4 – Plano de ação

(continua)

AÇÃO	POR QUE	MÉTODO (COMO)	LOCAL	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO
Estruturar fisicamente o setor	Para o funcionamento da central de compras	A partir do layout definido fazer as adequações físicas necessárias e disponibilizar móveis e equipamentos necessários para funcionamento	Matriz	Diretor e Coordenador de TI	Julho a agosto de 2019	R\$ 15.000,00
Definir os funcionários para as novas funções	Para ocupar os cargos na central de compras e exercer as funções designadas	Verificar a disponibilidade interna de recrutamento, selecionar, entrevistar e definir as pessoas para ocupar os cargos de: - Gerente de compras - Comprador (2 vagas) - auxiliar de compras (2 vagas)	Matriz	Departamento de recursos humanos	Agosto de 2019	R\$ 2 x 1500,00 R\$ 2 x 3200,00 R\$ 1 X 4500,00 Total mensal: R\$ 13.900,00
Definir os procedimentos a serem seguidos pelo setor	Para padronizar os processos de aquisição, facilitar o treinamento das pessoas nas funções e avaliar resultados.	Descrever os processos, identificando suas etapas, fluxos e responsabilidades de execução.	Matriz	Gerente de compras e compradores	Setembro de 2019	Aproximadamente 16 horas
Treinar as pessoas que irão desempenhar as funções no setor	Para obter conhecimento sobre a padronização do processo de compras e poder executá-lo conforme determinado.	Organizar o cronograma de ocorrência do treinamento designar e convocar os participantes. Executar o treinamento com base nos procedimentos estabelecidos.	Matriz	Gerente de compras	Outubro de 2019	5 pessoas 2 horas cada de pessoa

						(conclusão)
Comunicar todas lojas sobre o novo procedimento de compras	Para que todos os gerentes e pessoas envolvidas com compras fiquem sabendo sobre a central de compras e como ela irá funcionar	Através de reuniões que já acontecem semanalmente explicando a mudança e as novas regras a serem seguidas	Matriz	Gerente de compras e Diretores da empresa	Novembro de 2019	1 hr e 30 minutos de reunião

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Esta proposta apresenta viabilidade operacional, visto que:

- a) recursos humanos: é possível remanejar pessoas que já desenvolveram funções em relação as compras atualmente na empresa e treiná-las conforme procedimento definido na estruturação da central de compras, capacitando-as para realizarem suas funções (dois compradores). Assim, como a pessoa que ocupará o cargo de gerente de compras que já executa em parte essa função hoje. Quanto aos auxiliares de compras, também há disponibilidade de pessoas que possam ser recrutadas e selecionadas internamente;
- b) relatórios para análise de compras: o sistema SGCL utilizado pela empresa apresenta todos os relatórios e informações necessárias, para a central de compras verificar nos processos de aquisição;
- c) espaço físico: na matriz há espaço físico para instalar a central de compras, apenas necessitando adequações do espaço físico, ou até por conta de projetos já analisados pode até ocorrer a criação de um novo espaço mais amplo.

8.5. VIABILIDADE FINANCEIRA

Conforme observado na figura 6 que mostra o relatório comparativo entre compra e vendas do mês de março a abril de 2019, é possível observar que tem produtos com estoques altos e itens com quantidades vendidas menores que as do estoque. Portanto, a proposta elaborada busca mostrar que através da central de compras com uma nova sistemática definida essas quantidades podem ser diminuídas, aumentando as vendas dos itens com preços mais atraentes ao consumidor, devido a possibilidade de obter poder de negociação maior com os fornecedores.

Figura 6 – Relatório de produtos vendidos no mês de 01/03/19 a 01/04/19

Todas Lojas	Vendas			Compras			Pzo Med	Comp ra/Cmv	Estoque	
	Venda Em R\$	Em R\$	Margem %	Venda Em Unid	Compra Em R\$	Compra Em Unid			C.Cor	Em Unid
	9.220.428	-1.138.742	-12,35	1.698.761	4.994.248	1.169.434	11	50%	11.945.00	2.262.67
1Mercearia	948.670	164.595	17,35%	271.764	632.129	225.37	11	83%	1.215.19	364.971
14 BEBIDAS	948.670	164.595	17,35%	271.764	632.129	225.37	11	83%	1.215.19	364.971
141 DESTILADOS	54.291	8.806	16,22%	5.047	38.858	5.096	14	96%	151.608	14.618
142 VINHOS E OUTROS FERMENTADOS	68.497	9.370	13,68%	3.856	52.059	3.907	27	99%	238.235	14.610
143 CERVEJAS	354.443	57.184	16,13%	114.437	275.186	111.62	8	93%	368.248	135.021
144 REFRIGERANTES/AGUA MIN./SUCO	342.410	70.833	20,69%	83.553	214.789	71.998	10	79%	324.741	103.950
145 SUCOS	129.030	18.402	14,26%	64.871	51.237	32.750	10	53%	132.362	96.772
2N.Aliment	1.637.091	319.310	19,50%	251.850	843.246	185.22	10	69%	3.161.00	588.267
16 D P H	1.015.865	216.098	21,27%	161.520	510.557	119.34	11	69%	1.665.77	350.830
161 HIGIENE FEMININA	25.053	5.981	23,87%	3.607	12.633	2.731	17	75%	40.653	8.180
162 HIGIENE BEBE	29.664	1.023	3,45%	1.832	13.279	956	12	51%	63.135	4.150
163 PERFUMARIA INFANTIL	14.773	4.473	30,28%	3.027	7.258	2.224	14	74%	32.574	7.971
164 HIGIENE BUCAL	75.126	24.267	32,30%	13.088	18.050	4.474	12	36%	120.990	24.514
101 ALIMENTO INFANTIL	4.684	932	19,89%	710	2.323	479	13	72%	4.583	1.203
102 LEITE EM PO	18.086	3.176	17,56%	1.419	12.270	1.292	10	90%	25.388	2.939
103 PRODUTOS MATINAIS	57.093	8.666	15,18%	8.902	39.214	8.150	10	92%	81.481	16.135
104 CHAS/ERVA MATE	105.545	21.011	19,91%	14.894	57.203	12.230	12	77%	125.738	27.680
105 CAFE E AFINS	142.350	23.934	16,81%	19.318	83.171	14.520	10	71%	291.845	49.607
106 PRODUTOS NATURAIS/DIETETICOS	41.679	5.241	12,58%	12.341	9.230	2.383	11	29%	59.113	23.149
108 SOBREMESAS	126.267	21.640	17,14%	37.961	38.432	19.416	12	43%	138.327	64.394
110 DOCES EM MASSA	47.558	-29.138	-61,27	8.772	26.227	6.855	12	34%	86.331	19.379
111 COMPOTAS/DOCES CALDA	5.162	644	12,49%	695	364	63	21	9%	17.775	3.007
112 BOMBONIERE	266.867	43.100	16,15%	93.305	221.809	73.908	25	112%	320.956	116.237
113 SALGADINHOS	111.561	22.702	20,35%	26.552	51.584	17.142	11	66%	96.906	30.569
114 BISCOITOS	246.716	43.502	17,63%	73.850	132.283	54.666	9	73%	288.191	115.597
115 MASSAS ALIMENTICIAS	94.832	19.666	20,74%	40.821	58.745	35.256	9	78%	173.230	82.953
116 SOPAS/CALDOS E ESPECIALIDADES	22.243	4.279	19,24%	6.873	9.661	4.434	12	68%	50.063	13.129
117 TEMPEROS E CONDIMENTOS	70.083	14.261	20,35%	20.750	35.152	16.119	10	75%	107.486	44.636
118 DERIVADOS DE TOMATE	62.714	13.369	21,32%	17.981	25.931	10.867	13	59%	100.817	40.862

Fonte: extraído do sistema SCGCL (2019).

Na estrutura analisada do sistema atual de compras existem dois compradores que representam um total de R\$ 6.400,00 mensais com gastos de salários e anualmente são gastos R\$ 76.800,00, com a nova proposta elaborada no plano de ação os custos serão o gerente de compras com salário médio de R\$4.500,00/mês os dois compradores com o mesmo salário de R\$ 3.200,00 cada/mês, dois auxiliares de compras com o salário de R\$ 1.500,00 cada/mês, as

despesas do registro da mão de obra a ser contratada de R\$ 7.500,00/mês e mais o investimento com o espaço físico de R\$ 15.000,00, no total serão gastos anualmente o valor de R\$ 271.800,00 sendo R\$ 195.500,00 investidos a mais do custo atual da empresa com o novo setor de compras, observadas as mudanças de número de colaboradores para as novas funções, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Gastos do plano de ação estimado por ano

Atual	Qtde	Custo	Proposta	Qtde	Custo
Compradores	02	6.400,00	Gerente de compras	1	54.000,00
			Compradores	2	76.800,00
			Auxiliares de compras	2	36.000,00
			Despesas mão de obras		90.000,00
			Espaço físico	-	15.000,00
Total		R\$76.800,00	Total		R\$ 271.800,00
			Diferença investida:		R\$ 195.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tem-se pelos dados coletados através do relatório de compra e venda de todas as lojas do período de 01/3/19 a 01/04/19 (figura 6) é possível fazer estimativas de alguns resultados.

Considerando a quantidade do estoque total em unidades comparada a quantidade de vendas em unidades efetuadas no mesmo período, é possível identificar que no total das lojas o estoque representa 1 mês e 10 dias de vendas dos produtos. Sendo assim, estimasse que este estoque pode ter uma redução de 10 dias de estoque que considerando seu preço médio representará numa redução de 10% do valor dos estoques.

Outro resultado esperado está na redução do custo de compras através de negociação mais vantajosa, com poder de barganha maior devido a concentração

das compras de todas as lojas na central de compras a quantidade base para negociação pode atingir aproximadamente 1% de redução no preço da mercadoria.

No Quadro 6 são apresentados os valores financeiros esperados como resultados da proposta apresentada.

Quadro 6 – Resultados financeiros da proposta

Resultados esperados	%	Valor R\$
Redução do excesso de produtos	10%	966.160,09
Redução preço das compras consideradas futuras	1%	47.542,20
Total:		1.013.702,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Considerando que para estes resultados acontecerem a central de compras deverá estar totalmente implementada, ciente que estes não acontecerão no primeiro mês de funcionamento, mas sim de que para acontecer o giro de todos os materiais existentes hoje no estoque levaria um período de 12 meses, os resultados mensais que poderiam ser alcançados seriam de R\$ 84.475,20. Portanto, comparando os gastos totais (diferença) de implantação da central de atendimento compras de R\$ 195.000,00 com os possíveis resultados anuais de R\$ 1.013.702,40, pode-se afirmar que a proposta é viável obtendo-se o retorno já no primeiro mês dos valores aplicados na central de compras.

9 CONCLUSÃO

Cada vez mais torna-se essencial para o sucesso das grandes empresas ter o controle de todas as operações e estar atento as mudanças de mercado, aos novos hábitos dos consumidores e novas tendências para enfrentar as grandes concorrências. É necessário ressaltar a importância de ter uma estrutura de suprimentos com capacidade para atingir as necessidades encontradas no dia a dia. A gestão de compras, porém requer atenção e cooperação de todas as pessoas envolvidas no processo para poder atingir os resultados esperados e ser um diferencial diante dos concorrentes.

Após concluir as análises no estudo de caso do mercado de alimentos Grepar, identificando os pontos que necessitavam de maior atenção e controle dos administradores chegou-se aos objetivos estabelecidos. Com as informações do funcionamento do setor de compras da empresa, foi identificada uma série de etapas que poderiam ser feitas de uma forma mais vantajosa para a empresa. O estudo de caso do Mercado de Alimentos Grepar visou encontrar uma solução para um problema, debatido pelos diretores, que é a falta de eficiência do setor de compras, através de todas informações coletadas com os colaboradores do mercado e revisão da bibliografia foi elaborada a proposta para a criação de um setor de compras centralizado na loja da Matriz.

Este trabalho teve como objetivo elaborar uma proposta para a gestão de compras do mercado Grepar, abrangendo todas lojas. Para que este objetivo fosse atingido foi necessário primeiramente definir os grupos dos produtos a serem comprados. Junto aos atuais compradores, foi realizado um estudo de quais seriam os grupos de produtos mais indicados para cada comprador realizar a gestão de compras e separados em dois grupos conforme suas características. Além disso, indicar a verificação da curva ABC para análise e reposição dos estoques, uma ferramenta de grande importância utilizada pelos compradores para auxiliar na tomada de decisões. O sistema de informações dispõe de um relatório ABC em que o comprador pode utilizar diariamente para análise, sugeriu-se que a periodicidade da aquisição das mercadorias, também fosse com base neste critério de classificação.

Necessário também, definir procedimento de acompanhamento dos estoques, para isso foram definidos os procedimentos a serem realizados para

análise dos estoques, os compradores com o apoio dos gerentes das lojas precisam utilizar essa informação no sistema, mas o estoque físico precisa ser verificado para fins de confirmação desta informação.

Para estruturar a central de compras foi definido um organograma que representa a hierarquia e a responsabilidade de cada função. Assim como, identificados os custos com salários destas funções e necessidade de estrutura física para alocar a central de compras. Outro ponto importante foi estabelecer plano de ação para implantar a central de compras. Para isso utilizou-se a ferramenta 5W2H para estruturar o plano de ação, definindo as ações a serem desenvolvidas, sua justificativa, como deverão ser realizadas, aonde, a responsabilidade pela sua condução, os prazos de implantação e os custos envolvidos. E por fim, analisar a viabilidade operacional e financeira da proposta. Foi analisada a viabilidade operacional da proposta e seus desafios, para verificar se a empresa dispunha das condições necessárias para implantação, indicando positivamente para isso. Também foi analisada a viabilidade financeira, verificando a diminuição das aquisições de produtos e dos estoques, confrontando com os custos de implantação da central de compras, indicando que os custos podem ser recuperados em um curto espaço de tempo.

Desta forma, pode-se concluir que o objetivo geral de elaborar uma proposta para a gestão de compras do mercado Grepar, abrangendo todas as lojas, foi totalmente atendido a partir da realização de todos os objetivos específicos, demonstrando-se viável para implantação.

Esse estudo pode servir de base na estruturação de compras de outra empresa, porém como limitação para isso será necessário realizar adequações mediante as necessidades encontradas de cada empresa.

Com a preocupação dos Diretores na gestão de suprimentos e com este trabalho, futuramente deverão ser estudados e elaborados procedimentos para a gestão mais eficaz dos estoques, inclusive com a adoção de novas tecnologias.

Com esse trabalho de estudo de caso foi possível ressaltar a importância que a gestão de compras tem numa organização, que através de controles próximos é possível obter grandes vantagens no médio e curto prazo, com medidas fáceis de serem implantadas, criando uma mudança de pensamento e modo de execução dos processos.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PESQUISA DA ABRAS (São Paulo). Abras. **Pesquisa de Verão 2018**. 2017. Disponível em: <http://abras.com.br/pdf/pesquisa_verao.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.
- ADMINISTRADORES. **Gestão de estoque: conceito integrador**. [s.l.], 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-estoque-conceito-integrador>>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- AGÊNCIA DO ESTADO. **Bolsonaro deve cortar gastos do governo federal com empresas terceirizadas**. [s.l.], dez. 2018. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2018/12/17/interna_politica,725761/bolsonaro-deve-cortar-gastos-com-terceirizadas.shtml>. Acesso em: 19 abr. 2019.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é Análise SWOT ou Matriz FOFA e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. [s.l.], fev. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 2 jun. 2019.
- CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo: [s.ed.], 2002.
- COLETTI, J. A. R. et al. A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da Rede Super. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 22., 2002, Curitiba. Anais.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. xii, 346 p. ISBN 9788522456178.
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2019.
- FERNANDES, Lais. **Departamento de compras de uma empresa**. [s.l.], 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/departamento-de-compras-de-uma-empresa>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

FILHO, Milton Cordeiro Farias; ARRUDA, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**: Fundamentação Científica – Subsídios para coleta e análise de dados – Como redigir o relatório. [s.l.]: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MACHADO, Rogério. **Supermercados**. [s.l.]; [s.ed], 2012.

MARTELLO, Alexandro. **Mercado baixa estimativa de crescimento do PIB em 2019**. G1, Brasília, fev. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/18/mercado-baixa-estimativa-de-crescimento-do-pib-em-2019.ghtml>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. [s.l.]: Saraiva, 2001.

MASTELLA, Adriano. **Análise do Processo de Compras de duas Empresas Varejistas**. CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: IBMEC-RJ, [s.d]. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/93.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MEZZOMO, Bruno. **IBGE aponta que Bento Gonçalves tem quase 120 mil habitantes**. Bento Gonçalves, ago. 2018. Disponível em: <<https://leouve.com.br/ibge-aponta-que-bento-goncalves-tem-quase-120-mil-habitantes/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: [s.ed.], 2005.

OHUB. **Técnicas para selecionar fornecedores**. [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ohub.com.br/ideias/tecnicas-para-selecionar-fornecedores/#.WtktNojwblU/>>. Acesso em: 6 abr. 2019.

POPULAÇÃO. **Maiores bairros de Bento Gonçalves**. [s.l.], 2010. Disponível em: <http://populacao.net.br/os-maiores-bairros-bento-goncalves_rs.html>. Acesso em: 15 abr. 2019.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2007.

SG SISTEMAS. **Como funciona o auto atendimento em pdv?** O que são os self-checkout. 2018. Disponível em: <<https://sgsistemas.com.br/self-checkout/>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VEYRAT, Pierre. **Fluxograma de processo de compras: economia e transparência**. São Paulo: 2016. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/fluxograma-de-processo-de-compras/>>. Acesso em: 17 mai. 2019.

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

WANKE, Peter Fernandes. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento: decisões e modelos quantitativos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. x, 367 p. (Coleção Coppead de administração). ISBN 9788522462155.