UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária

“ESTUDO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DECISÃO DE COMPRAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS DE AUTO-SERVIÇO – SUPERMERCADOS”

Ana Flávia Alcântara Rocha Chaves

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, para obtenção do Título de Mestre
em Controladoria e Contabilidade

São Paulo

2002

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade
Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe de Departamento de Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Contabilidade e Atuária

*“ESTUDO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DECISÃO DE COMPRAS NO
COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS DE AUTO-SERVIÇO –
SUPERMERCADOS”*

Ana Flávia Alcântara Rocha Chaves

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo, para obtenção do Título de Mestre
em Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Júnior

São Paulo

2002

Ao meu marido, amigo, companheiro
Lauro Chaves Neto que me apoiou em
todos os desafios propulsores à
caminhada do saber. Desejo, sempre,
contar com sua força motivadora, nesse
caminho do conhecimento.

“Não é o desafio que define quem somos nem o que somos capazes de ser, mas como enfrentamos este desafio: podemos incendiar ruínas ou construir, através delas, passo-a-passo, um caminho que nos leva à liberdade.”

Richard Bach

Agradecimentos

Agradeço ao meu marido, Lauro Chaves Neto, que me incentivou em todos os momentos durante a realização desse programa de mestrado.

Agradeço aos meus pais, Norma e Diniz, por sempre me darem o exemplo da perseverança.

Agradeço a Deus que me concedeu a vida com todos os seus desafios e oportunidades, que procuro não desperdiçar.

Agradeço à nossa equipe de professores, tanto do nivelamento quanto das disciplinas e, em especial, ao meu orientador que soube me ensinar como escolher meus caminhos, prof. Edgard Cornachione, a alguns que considero mais que professores, meus incentivadores: Prof. Gilberto Andrade, Prof. Corrar, Prof. Armando Catelli, Prof. Reinaldo Guerreiro.

Não posso deixar de esquecer da equipe operacional: Maria Lúcia Leone e Paulino.

Agradeço às empresas que me receberam, permitindo-me fazer as entrevistas com seus diretores, donos e funcionários, na figura de Rony Ximenes, Severino Ramalho Neto e Alexandre Pinheiro.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram a elaborar este trabalho.

Sumário

RESUMO	13
ABSTRACT	15
INTRODUÇÃO	17
CONSIDERAÇÕES GERAIS	17
EVIDENCIAÇÃO DO PROBLEMA	20
JUSTIFICATIVA	21
OBJETO DE ESTUDO.....	30
OBJETIVO	31
MÉTODO DE PESQUISA	31
1. CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO DE AUTO-ATENDIMENTO - SUPERMERCADOS	36
1.1- VAREJO	36
1.1.1- Importância e Breve Histórico do Varejo.....	36
1.1.2- Conceito de Varejo	38
1.1.3- Formatos do Comércio Varejista	39
1.1.4- Estrutura organizacional do varejo.....	47
1.1.5- Atividades Operacionais do Comércio Varejista	48
1.2.- SUPERMERCADOS.....	51
1.2.1. Conceito	51
1.2.2-Breve histórico do Supermercado.....	52
1.2.3.-Evolução dos Supermercados no Brasil	52
1.2.4.Tendências do setor Supermercado	55
1.2.5.Divisão dos Supermercados.....	57
2. ATIVIDADE DE COMPRAS	60
2.1- LOGÍSTICA	60
2.2- CONCEITO DE COMPRAS.....	62
2.3- A IMPORTÂNCIA DAS COMPRAS	63
2.4- OBJETIVOS DA ATIVIDADE DE COMPRA	64
2.5- FUNÇÕES BÁSICAS DE COMPRAS	66
2.6- CICLO DE COMPRAS	73
2.7- INFORMAÇÕES DE COMPRA	78
2.8- GESTÃO DE COMPRAS	81
2.8.1- Planejamento das Compras	83
2.8.2- Orçamento de Compras	86
2.8.3- Modelo de decisão de Compras	89
3.VARIÁVEIS RELACIONADAS À DECISÃO DE COMPRAS.....	101

3.1- IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS NA DECISÃO DE COMPRAS	101
3.2- CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	102
3.2.1- <i>Frequência</i>	102
3.2.2- <i>Volume de Compras</i>	103
3.2.3- <i>Natureza da Demanda</i>	105
3.2.4- <i>Preço dos Produtos</i>	107
3.2.5- <i>Tipo de Produtos</i>	109
3.2.6- <i>Estoque</i>	110
3.2.7- <i>Distribuição dos Produtos</i>	117
3.2.8- <i>Fornecedores</i>	124
3.2.9- <i>Organização de Compras</i>	129
3.2.10- <i>Estilo do Comprador</i>	133
3.2.11- <i>Sistema de Informações</i>	137
3.2.12- <i>Prazo de Pagamento</i>	138
3.2.13- <i>Qualidade</i>	138
3.2.14- <i>Mix de Produtos</i>	139
3.2.15- <i>Frete e Seguro</i>	141
3.2.16- <i>Impostos</i>	141
3.2.17- <i>Validade dos Produtos</i>	142
4.RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	145
4.1- DADOS DA PESQUISA	145
4.1.1- <i>Amostra</i>	145
4.1.2- <i>Comentários sobre o Roteiro de Entrevista Aplicado</i>	145
4.2- ANÁLISE COMPARATIVA DO COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DECISÃO DE COMPRAS	147
4.2.1- <i>Variável 01 – Frequência de Compras</i>	147
4.2.2- <i>Variável 02 – Volume de compras</i>	149
4.2.3- <i>Variável 03 – Natureza da demanda</i>	150
4.2.4- <i>Variável 04 – Preço</i>	152
4.2.5- <i>Variável 05 – Tipos de Produtos</i>	154
4.2.6- <i>Variável 06 – Estoques</i>	155
4.2.7- <i>Variável 07 – Distribuição dos produtos</i>	156
4.2.8- <i>Variável 08 – Fornecedor</i>	158
4.2.9- <i>Variável 09 – Organização de compras</i>	160
4.2.10- <i>Variável 10 – Estilo do comprador</i>	162
4.2.11- <i>Variável 11 – Sistema de informações</i>	163
4.2.12- <i>Variável 12 – Prazo de pagamento</i>	165
4.2.13- <i>Variável 13 – Qualidade</i>	167
4.2.14- <i>Variável 14 – Mix dos produtos</i>	169
4.2.15- <i>Variável 15 – Frete e seguro</i>	171
4.2.16- <i>Variável 16 – Impostos</i>	172
4.2.17- <i>Variável 17 – Validade dos produtos</i>	173
4.3- ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA	175
CONCLUSÃO	177
ANEXOS	181
ANEXO 1 – REGRESSÃO LINEAR SIMPLES IPA DA FGV	181

ANEXO 2 – REGRESSÃO LINEAR SIMPLES IPC DA FGV	182
ANEXO 3 – ÍNDICES DO IPC E IPA DA FGV	183
ANEXO 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO	185
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	186
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	196
GLOSSÁRIO	203

Lista de Gráficos

Gráfico 01- Comparação E Análise De Tendência Ipc X Ipa.....	29
--	----

Lista de Figuras

Figura 01 – Classificação de Varejistas por Margem e Rotação	46
Figura 02 – Fluxo das Atividades Macro do Comércio Varejista.....	48
Figura 03 – Exemplo do Agrupamento dos Produtos no Supermercado.	58
Figura 04 – Estrutura de Negociação	68
Figura 05 – Fluxo Operacional das Compras.....	75
Figura 06 – Sistema de Gestão.....	90
Figura 07 – O Programa ECR.	116
Figura 08 – Entrega Descentralizada	121
Figura 09 – Entrega Centralizada com Estoque no Centro de Distribuição-CD.....	121
Figura 10 – Entrega Centralizada com <i>Cross Docking</i> Simples no CD.	122
Figura 11 – Entrega Centralizada com <i>Cross Docking</i> Avançado.....	123

Lista de Quadros

Quadro 01 – O Setor Supermercadista Brasileiro –Totais do Setor.....	18
Quadro 02 – Índice de Volume de Vendas no Varejo Brasil.....	21
Quadro 03 – Índice Nominal de Vendas no Varejo Brasil	22
Quadro 04 – Índice de Volume de Vendas no Varejo de Hipermercados e Supermercados Brasil	22
Quadro 05 – Índice de Volume de Vendas no Varejo Geral x Varejo de Hipermercados e Supermercados Brasil	23
Quadro 06 – Índice Nominal de Vendas no Varejo de Hipermercados e Supermercados- Brasil	24
Quadro 07 – Índice Nominal de Vendas no Varejo Geral x Varejo de Hipermercados e Supermercados Brasil.....	25
Quadro 08 – Índice Nominal de Vendas no Varejo- Brasil	26
Quadro 09 – Índices IPC e IPA.....	29
Quadro 10 – Evolução Cronológica do Auto-Serviço	37
Quadro 11 – Brasil: Principais Formatos de Varejo.	44
Quadro 12 – Brasil Hiper e Supermercados - Características dos Formatos de Loja	54
Quadro 13 – Evolução das Técnicas de Evolução de Negociação.....	67
Quadro 14 – Tipo de Descontos.....	68
Quadro 15 – Objetivos da Função de Compras x Funções Básicas de Compras.....	69
Quadro 16 – Mudança dos Papéis na Função de Compras	72
Quadro 17 – Etapas do Ciclo de Compras e suas Especificações.....	73
Quadro 18 – Exemplo do Controle “Saldo Disponível Para Compras”(open to buy)	87
Quadro 19 – Dados Planejamento de Compra dos Produtos Contínuos.....	88
Quadro 20 – Premissas da Gestão Econômica.....	95
Quadro 21 – Demonstração da Margem de Contribuição da Transação de Compra.	99
Quadro 22 – Matriz de Duas Entradas	103
Quadro 23 – Natureza da Demanda x Alteração de Preços	106
Quadro 24 – Determinantes da Demanda dos Produtos.....	107
Quadro 25 – Tipo de Estoque x Suas Características.	110
Quadro 26 – Sistema ABC de Estoque.	112
Quadro 27 – Diferenças entre Atacadista, Distribuidor e <i>Broker</i>	119
Quadro 28 – Níveis do Canal de Distribuição	120
Quadro 29 – Organização de Compras	132
Quadro 30– Relação de Variáveis x Decisões de Compra.....	144
Quadro 31 – Comportamento da Variável 01- Frequência das Compras.	149
Quadro 32 – Comportamento da Variável 02- Volume das Compras.	150
Quadro 33 – Comportamento da Variável 03- Natureza da Demanda.	152
Quadro 34 – Comportamento da Variável 04- Preço.....	154
Quadro 35 – Comportamento da Variável 05- Tipos de Produtos.....	155
Quadro 36 – Comportamento da Variável 06- Estoques.	156
Quadro 37 – Comportamento da Variável 07- Distribuição dos Produtos.	158
Quadro 38 – Comportamento da Variável 08- Fornecedores.	160
Quadro 39 – Comportamento da Variável 09- Organização de Compras.	161

Quadro 40 – Comportamento da Variável 10- Estilo do Comprador.	163
Quadro 41 – Comportamento da Variável 12- Sistemas de Informações.	165
Quadro 42 – Comportamento da Variável 13- Prazo de Pagamento.	166
Quadro 43 – Comportamento da Variável 13- Qualidade.	168
Quadro 44 – Comportamento da Variável 14- Mix dos Produtos.	170
Quadro 45 – Comportamento da Variável 15- Frete e Seguro.....	171
Quadro 46 – Comportamento da Variável 16- Impostos.	172
Quadro 47 – Comportamento da Variável 17- Validade dos Produtos.....	175
Quadro 48 – Resultado da Pesquisa Empírica	176
Quadro 49 – Rol das Variáveis	178

Resumo

As transformações na economia brasileira especialmente após a era do Real-1994- geraram uma série de mudanças na gestão das empresas especificamente em seus processos operacionais.

Fazendo uma análise entre o IPC e o IPA, no período de 1994 a maio de 2002, foi constatada a existência da tendência dos preços no atacado terem uma variação superior nos meses de julho de 2001 a abril de 2002. Com base nessa comparação dos índices verifica-se que as empresas do comércio varejista possuem uma redução crescente de suas margens de lucro e são obrigadas a otimizarem a gestão de sua operação para garantir sua continuidade. Baseando-se nesse fato foi elaborado este estudo sobre o varejo de alimentos de auto-serviço supermercados, no qual busca-se identificar quais as variáveis que são utilizadas na decisão de compra. O varejo de auto-serviço é aquele no qual o consumidor possui a liberdade de escolher os produtos a serem adquiridos sem o auxílio direto de vendedores, depois de efetuada a escolha ele dirige-se aos *check-out* e efetua o pagamento.

O processo de gestão logística dos supermercados refere-se à aquisição dos produtos, movimentação, armazenamento, distribuição dos produtos às lojas. Dentre essas atividades operacionais está a de compra. Para que seja otimizado o resultado da área de compras é necessário que o gestor escolha a alternativa que contribui com o maior montante ao resultado da empresa. A elaboração das alternativas só é possível com base na análise das variáveis de decisão, que são aquelas que estão sob o domínio do gestor ou que pelo menos ele tenha influência e responsabilidade nas suas conseqüências.

Dessa maneira são selecionadas dezessete variáveis de decisão: frequência de compras, volume de compras, natureza da demanda, preço, tipos de produtos, estoques, distribuição dos produtos, fornecedor, organização de compras, estilo do comprador, sistema de informações, prazo de pagamento, qualidade, *mix* dos produtos, frete e seguro, impostos e validade dos produtos.

Essas variáveis são estudadas e foi feita uma pesquisa empírica para conhecer a realidade da utilização das dezessete variáveis citadas acima. A metodologia aplicada foi a de entrevista semi-estruturada em uma amostra intencional, não probabilística, de três redes de supermercados, nas quais, foram entrevistados os diretores comerciais, os compradores, os gestores dos centros de distribuição e analistas de informações e controles, quando existentes.

Como resultado da pesquisa foram identificadas que 76% (setenta e seis), ou seja, 13 variáveis, são utilizadas pelas três redes de supermercados e os outros 24% (vinte e quatro), ou seja, cinco variáveis, apenas por duas redes. Em relação às variáveis utilizadas pelas três redes o comportamento, no sentido de como são elaboradas as alternativas de decisão proveniente dessas variáveis, não é convergente, pois só cinco variáveis, em um total de 38% (trinta e oito) das utilizadas pelas três redes são utilizadas de modo semelhante em duas redes, apenas uma variável das quatro utilizadas por duas redes apresentam esse comportamento convergente. Dentre os 76% das variáveis utilizadas, pelas três redes, apenas cinco possuem convergência de comportamento.

Com base nos resultados da pesquisa empírica ficou constatado que todas as dezessete variáveis pesquisadas são importantes, mas que nem todas as redes as utilizam, e que das variáveis utilizadas o grau de convergência dos procedimentos é de 29% (vinte e nove) das variáveis, gerando assim impactos diferenciados nos resultados da área de compras.

Abstract

Brazilian economic changes, in particular after Real Plan (1994), promoted changes in managing businesses, especially inside organizations processes. First of all, a comparative analysis was made between a CPI (consumer price index) and a wholesale price index, from 1994 to may 2002; it was verified that wholesale prices have a higher variation than consumers prices from july 2001 to may 2002 . In fact, this means that retail businesses have a constant decrease in profit margins and have to optimize operation management to guarantee their future. Based on this matter this thesis was developed, about retail auto-service supermarkets, trying to identify which variables are considered in purchase decisions. Retail auto-service is when consumer has a liberty to choose goods to buy without salesman help, and after decided what to buy goes to a check-out and makes the payment.

Supermarket logistics management process means goods purchase, transport, stocking and distribution. One of its operational activities is purchase. In either to otimize purchase output it is necessary a choice of an alternative which makes the overall business output better. Alternatives construction is just posible if based on decision variables, which are over manager action or his influence and responsibility.

This way seventeen purchase decision variables were selected: purchase periodicity, purchase volume, demand type, price, kinds of product, stock, product distribution, suppliers, purchase organization, buyer's personal style, information system, payment term, quality, product mix, freight and insurance, taxes and validity term.

These variables were studied and a field research was done to investigate how those seventeen variables are used. The applied methodology was semi-structured interview with an intentional sample, non probabilistic, with three supermarket chains, where were interviewed comercial director, buyers, distribution center manager and control and information analists, when exist.

Research output identified that 76%, it means 13 variables, are used for all three supermarket chains and 24%, it means five variables, for only two chains. Related to

variables used for all three chains, the behavior in the point of how decision alternatives are constructed from this variables, they do not converge. Besides that, only five variables, it means 38%, that are used for all three chains are used the same way for two chains. Only one out four variables used for two chains have a same behaviour pattern. Among 76% of the variables by the three chains, just five have behaviour pattern.

Based on field research outputs were verified that all seventeen studied variables are important, but not all chains used them, and when they are used the converge degree occurs in 29% of the variables, this represents particular impacts on purchase department.

Introdução

Considerações Gerais

Dentro dos diversos segmentos do comércio varejista, os supermercados, foco desse trabalho, são classificados como lojas alimentícias que possuem de 2 a 29 *check-outs*, de acordo com a associação brasileira de supermercados- ABRAS, e uma larga variedade de produtos alimentícios, higiene pessoal e limpeza, na modalidade de auto serviço, na qual o comprador/consumidor não possui um vendedor para auxiliá-lo no processo de escolha dos produtos, sendo esta efetuada sozinha. Dentro de suas atividades operacionais destaca-se a atividade de compra, muito ligada às de estocagem e distribuição.

O início do supermercado no Brasil data do final dos anos 40. Aspectos como ganho de escala e reduções dos custos operacionais são fatores que contribuíram para a implantação dos supermercados no Brasil.

Com o advento do plano real e a entrada de concorrentes multinacionais, este setor teve sua concorrência acelerada e passou-se a exigir uma melhor qualificação profissional para as pessoas que trabalham nessa área, e que as decisões fossem tomadas com base em informações, exigindo um sistema de informações, adequadamente estruturado, interligado e integrado à organização como um todo.

O comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados- é um dos setores que está aumentando a quantidades de lojas, de empregos diretos gerados, no período de 1995 a 2000, conforme quadro do setor supermercadista brasileiro da ACNIELSEN a seguir.

Quadro 01 – O Setor Supermercadista Brasileiro –Totais do Setor

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2000 x1999 Variação%
Nº. Lojas (Total Auto-Serviço) Censo Nielsen	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	12,5 nominal
Faturamento anual (em bilhões de R\$ a preço de 2000).	64	66,4	66,3	70,3	68,4	67,6	-1,2 real
Participação Faturamento sobre o PIB.	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	_____
Empregos diretos	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	4,7
Área Vendas (m² milhões)	n.d.	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	9,2
Nº. CHECK-OUT	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	5,7
n.d.: não disponível* A preços de 2000 - Todos os valores foram trazidos para a moeda de 31/12/2000							

Fonte: <http://www.acnielsen.com.br/varejo/>

A variação percentual entre a quantidade de lojas de 1999 para 2000 foi de 10,7%, demonstrando o crescimento do setor, que representa em termos de faturamento um crescimento de 12,5 %, em valores nominais.

O setor supermercadista vem sofrendo grandes mudanças para adequar-se à nova realidade, originárias do ingresso de empresas multinacionais - globalização, novas tecnologias, como *e-commerce*, logística, *supply chain*, ECR e *Web*, além da revolução de métodos e conceitos operacionais. Essas mudanças incrementaram os níveis de competitividade nesse ramo, obrigando as empresas investirem em seus processos operacionais, estabelecendo parcerias com os fornecedores, com o intuito de oferecer aos seus clientes: produtos com qualidade elevada, preços competitivos e serviços adicionais.

Para Santos & Gimenez ¹, todas as alterações sofridas pelas empresas varejistas têm como objetivo:

“ (...) a busca de maior eficiência operacional e de melhorias na gestão das empresas, de forma a capacitá-las a obter vantagens comparativas mais sustentáveis cada vez mais centradas na estrutura de custos, qualidade, atendimento e serviços oferecidos do que em sortimento e preços, que tendem a ser muito parecidos”.

Deve-se destacar que a avaliação do posicionamento da empresa no mercado é feita por meio do cálculo do resultado obtido nas ações, fruto de suas decisões operacionais. As medidas que as maiores empresas estão adotando, conforme Santos & Gimenez ² são: “... *terceirizar atividades não essenciais e estabelecer parcerias com seus fornecedores, além de planejar melhor seus estoques e níveis de compras*”. Sendo a última, as compras, no sentido mais amplo, definida como o foco dessa pesquisa, que originou o presente trabalho. Atualmente, esta decisão está totalmente interligada com as vendas. Outro aspecto que sofreu alterações foi o relacionamento fornecedor x comprador, em que estes passaram a ser parceiros. Estas alterações foram constatadas nas empresas entrevistadas.

O presente trabalho tem o intuito de fazer, inicialmente, uma revisão bibliográfica sobre o contexto dos supermercados, que vai desde o comércio varejista à evolução e ao conceito de empresas de auto-serviço – supermercado. Depois, será analisado, ainda, o conceito operacional de compras; na busca de obter-se um rol de variáveis a serem utilizadas para o processo de decisão de compras.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em três redes de supermercados de Fortaleza, as mesmas escolhidas por uma amostra intencional, não probabilística. Os resultados das entrevistas são analisados, comparados e são

¹ SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.& GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercado*.p.6

²SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.& GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercado*.p.23

estabelecidas sugestões de variáveis que devam ser observadas no processo de tomada de decisão de compra, com o intuito de otimizá-lo.

Sendo essa a maior contribuição para as próximas pesquisas, pois, este trabalho não esgota o tema decisão de compras, e sim, procura mostrá-lo por um enfoque e uma parte inicial que é a identificação do que deve ser utilizado como base para se tomar a decisão de compra no comércio varejista de auto-atendimento-Supernumercado.

A importância deste trabalho está em identificar uma realidade e propor um rol de variáveis que devem ser analisadas pelos tomadores de decisões de compra, no comércio varejista de auto-serviço – supermercados, as quais podem ser utilizadas dependendo do modelo de decisão aplicado a instituição.

Evidenciação do Problema

O comércio varejista de auto-serviço-supermercado- possui a necessidade de comprar produtos de diversas categorias que, como mercearia seca, líquida, bazar, higiene e limpeza, hortifruti, perecíveis, tem suas peculiaridades que influenciam o processo de decisão de compra, sendo vistas sobre graus de importância diferenciados.

Como exemplos de peculiaridade tem-se: frete, acondicionamento do produto, qualidade do produto, preço de mercado, fornecedor, validade, prazo de entrega, origem do produto, nível de estoque, distribuição, dentre outros.

Dentro desse contexto, surge a busca pelo conhecimento na prática das variáveis adotadas em cada categoria para subsidiar o processo de tomada de decisão de compras.

Essas variáveis são utilizadas no modelo de decisão, o qual fornece informações que subsidiam a decisão de compras e auxiliam o gestor na escolha da alternativa que otimiza os resultados, ou possibilitam vislumbrar o resultado mais próximo da realidade, dando-lhe condições de decidir, criteriosamente, qual a alternativa mais adequada para a empresa naquele espaço temporal.

Nesse momento, surge o problema a ser investigado:

Problema: Quais as variáveis utilizadas no modelo de decisão que podem dar suporte ao processo de tomada de decisões de compra no comércio varejista de alimentos de auto-serviço -supermercados?

Esse problema está baseado na identificação das variáveis utilizadas no comércio varejista de auto-serviço supermercado pelos gestores no modelo decisão, no qual são elaboradas as alternativas do processo de tomada de decisão de compras. Consiste em identificar as variáveis que são utilizadas no modelo de decisão que fornece subsídios ao gestor para analisar e escolher a alternativa que otimize o resultado, e por isso, sua análise é capaz de modificar o curso da decisão a ser tomada, orientando e adequando as ações a serem implementadas.

Justificativa

A pesquisa mensal do comércio- Brasil, que vai de dezembro de 2001 até maio de 2002. Nos quadros a seguir, dessa pesquisa, a variação mensal é calculada pela divisão do mês em análise pelo mês do período anterior, por exemplo: dez01/dez00.

Quadro 02 – Índice de Volume de Vendas no Varejo Brasil						
Tipos de índice	Mês					
	dezembro 2001	janeiro 2002	fevereiro 2002	março 2002	abril 2002	maio 2002
Índice base fixa (base:2000=100) (Número índice)	133,63	91,90	86,29	98,90	92,48	99,19
Variação mensal (base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	-2,78	-1,14	-1,55	0,27	-1,92	1,22
Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	-1,58	-1,14	-1,34	-0,77	-1,06	-0,59
Variação acumulada de 12 meses (Percentual)	-1,58	-1,81	-1,54	-1,72	-1,70	-1,42

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio-www.ibge.gov.br

No quadro anterior, verifica-se que de dezembro de 2001 até maio de 2002 ocorreu uma variação mensal percentual negativa em todos os meses no volume de vendas do varejo, com exceção dos meses de março/02 de 0,27% e maio/02 de 1,22%, cujas variações foram positivas.

O índice do volume de vendas do mês de dezembro de 2001 deve ser considerado resultado da sazonalidade do setor decorrente do período natalino, no qual, há a injeção de capital do 13º salário, elevando o volume de vendas do comércio varejista.

As variações mensais observadas no volume de vendas no varejo do quadro 02 são explicadas devido à sazonalidade do setor varejista.

No quadro 03, tem-se os índices nominais de vendas no varejo do Brasil. Ao fazer a sua análise, percebe-se que a variação mensal foi positiva, tendo com maior variação a do mês de maio de 2002 no valor de 7,48%, em termos de variação acumulada, ou seja, comparando o mês em análise com o mesmo mês do ano anterior, o mês de maio/02 também supera os demais meses com o valor de 5,38%.

Quadro 03 – Índice Nominal de Vendas no Varejo Brasil						
Tipos de índice	Mês					
	dezembro 2001	janeiro 2002	fevereiro 2002	março 2002	abril 2002	maio 2002
Índice base fixa (base:2000=100) (Número índice)	147,24	101,28	94,92	109,56	103,31	110,83
Variação mensal (base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	3,73	4,86	4,06	6,23	4,03	7,48
Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	4,83	4,86	4,47	5,10	4,82	5,38
Variação acumulada de 12 meses (Percentual)	4,83	4,58	4,79	4,55	4,45	4,64

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio-www.ibge.gov.br

No quadro 04, a seguir, encontram-se as informações sobre o volume de vendas do ramo do varejo de Hipermercados e Supermercados no Brasil.

Quadro 04 – Índice de Volume de Vendas no Varejo de Hipermercados e Supermercados Brasil						
Tipos de índice	Mês					
	Dez/01	Jan/02	Fev/02	Mar/02	Abr/02	Mai/02
Índice base fixa (base:2000=100) (Número índice)	128,65	96,05	91,77	107,69	95,18	100,55
Variação mensal (base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	-1,72	-0,18	-2,09	3,95	-5,42	4,06
Variação acum.no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	0,85	-0,18	-1,12	0,67	-0,89	0,09
Variação acum de 12 meses (Percen.)	0,85	0,57	0,28	0,19	-0,29	-0,03

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio – www.ibge.gov.br

O índice do volume de vendas no varejo de Hiper e Supermercados no mês de dezembro/01 é resultado da sazonalidade desse ramo do varejo, especificamente do período do Natal, no qual os produtos sazonais como peru, panettone, dentre outros são incorporados às compras do consumidor.

Constata-se que a maior variação mensal ocorreu em maio/02 e foi de 4,06% e que no mesmo mês a variação acumulada também foi a maior, no período de dez/01 a maio/02, no valor de 0,09%. Deve-se destacar que esse valor da variação acumulada é decorrente da divisão da variação acumulada de 2002 pela variação acumulada do mesmo período de 2001.

Depois da apresentação dos índices de volume de venda do varejo, incluindo todos seus ramos, e o volume de vendas do ramo de Supermercados e Hipermercados pode-se elaborar o quadro 05, a seguir, com a comparação das variações mensal e acumulada no período de dez/01 a maio/02.

Quadro 05 – Índice de Volume de Vendas no Varejo Geral x Varejo de Hipermercados e Supermercados Brasil						
Tipos de índice	Mês					
	dezembro 2001	janeiro 2002	fevereiro 2002	março 2002	abril 2002	maio 2002
Variação mensal Varejo Hiper e Supermercados(base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	-1,72	-0,18	-2,09	3,95	-5,42	4,06
Variação mensal Varejo Geral(base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	-2,78	-1,14	-1,55	0,27	-1,92	1,22
Variação acumulada no ano Varejo Hiper e Supermercados (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	0,85	-0,18	-1,12	0,67	-0,89	0,09
Variação acumulada varejo geral, no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	-1,58	-1,14	-1,34	-0,77	-1,06	-0,59

Fonte: Adaptado do IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio www.ibge.gov.br

A variação mensal do volume do varejo de Hiper e Supermercados foi superior à do varejo em geral, conforme o quadro 05, acima. Ocorreu em dez de 2001 uma redução de vendas mensais no varejo em geral negativa de 2,78%, enquanto que no varejo segmento de Hiper e Supermercados a variação negativa foi

apenas de 1,72%. Já no mês de março, o varejo no geral obteve uma variação mensal em relação ao mesmo mês do ano anterior de 0,27%, enquanto que o segmento de Hiper e Supermercado obteve a variação de 3,95%.

Em termos da variação acumulada, o varejo de Hiper e Supermercados teve nos meses de dez/01, março e maio/02 positiva de: 0,85%; 0,67% e 0,09% respectivamente; enquanto que o varejo em geral obteve as variações negativas em dez/01, mar/02 e maio/02 de: 1,58%, 0,77% e 0,59%; respectivamente.

A maior variação mensal no índice nominal de vendas do varejo hipermercados e supermercados ocorreu em março de 2002 de 13,30%, bem como a maior variação acumulada em doze meses que foi de 10,12%, verificados no quadro 06 a seguir.

Quadro 06 – Índice Nominal de Vendas no Varejo de Hipermercados e Supermercados- Brasil						
Tipos de índice	Mês					
	dezembro 2001	janeiro 2002	fevereiro 2002	março 2002	abril 2002	maio 2002
Índice base fixa (base:2000=100) (Número índice)	142,66	107,40	102,76	121,03	106,96	112,57
Variação mensal (base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	7,35	9,25	7,45	13,30	1,51	10,67
Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	7,12	9,25	8,36	10,12	7,88	8,44
Variação acumulada de 12 meses (Percentual)	7,12	7,30	7,48	7,78	7,34	7,54

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio-www.ibge.gov.br

Comparando-se o valor nominal das vendas do varejo no geral com o ramo do varejo de Hiper e Supermercado verifica-se, que a variação mensal só não superou o varejo em geral no mês de abril/02 com uma diferença negativa de 2,52%, encontrada no quadro 07 a seguir.

Já na variação acumulada, o varejo do ramo de hiper e supermercados superou em todo o período de dez/01 a maio/02 o varejo em geral, conforme o quadro 07, a seguir.

Quadro 07 – Índice Nominal de Vendas no Varejo Geral x Varejo de Hipermercados e Supermercados Brasil						
Tipos de índice	Mês					
	Dez/01	Jan/02	Fev/02	Mar/02	Abr/02	Mai/02
Variação mensal Varejo Hiper e Supermercados(base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	7,35	9,25	7,45	13,30	1,51	10,67
Variação mensal Varejo Geral(base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	3,73	4,86	4,06	6,23	4,03	7,48
Variação acumulada no ano Varejo Hiper e Supermercados (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	7,12	9,25	8,36	10,12	7,88	8,44
Variação acumulada varejo geral, no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	4,83	4,86	4,47	5,10	4,82	5,38

Fonte: Adaptado do IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio-www.ibge.gov.br

Ao ser analisado o quadro 08, no qual são apresentados os índices nominais de vendas no varejo, segmentados por ramos, constata-se que a maior variação mensal ocorre na atividade de supermercados, hipermercados, produtos alimentícios, bebida e fumo nos meses de dezembro de 2001 a maio de 2002 com exceção de abril de 2002, mês que essa atividade obteve a menor variação de 0,51%.

Todas as análises elaboradas sobre a pesquisa mensal do comércio têm por objetivo demonstrar o elevado grau de participação do volume de vendas e valores nominais das vendas da atividade hipermercado, supermercado, em relação aos demais ramos do comércio varejista, o que reforça a necessidade de estudos sobre esse ramo.

Quadro 08 – Índice Nominal de Vendas no Varejo- Brasil							
Tipos de índice	Atividades	Mês					
		dez 2001	jan 2002	fev 2002	mar 2002	abril 2002	maio 2002
Índice base fixa (base:2000=100) (Número índice)	Combustíveis e lubrificantes	122,24	110,98	100,15	114,18	119,68	122,16
	Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	140,82	106,57	101,84	119,79	106,19	111,35
	Tecidos, vestuário e calçados	208,42	83,41	79,69	90,31	92,86	117,59
	Móveis e eletrodomésticos	166,17	106,22	90,15	103,07	103,60	114,31
	Demais artigos de uso pessoal e doméstico	138,36	91,08	86,94	97,68	93,56	99,67
Variação mensal (base:igual mês do ano anterior) (Percentual)	Combustíveis e lubrificantes	4,23	-0,19	-3,64	-0,15	8,10	8,37
	Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	6,56	8,16	6,82	12,61	0,51	9,75
	Tecidos, vestuário e calçados	5,02	5,04	0,42	0,39	4,14	-0,17
	Móveis e eletrodomésticos	-0,43	6,23	4,81	1,36	14,40	8,21
	Demais artigos de uso pessoal e doméstico	-0,40	0,03	3,67	0,51	5,12	5,68
Variação acumulada no ano (base: igual período do ano anterior) (Percentual)	Combustíveis e lubrificantes	15,66	-0,19	-1,86	-1,27	1,09	2,57
	Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	6,62	8,16	7,50	9,31	7,02	7,57
	Tecidos, vestuário e calçados	5,95	5,04	2,73	1,88	2,48	1,79
	Móveis e eletrodomésticos	2,59	6,23	5,57	4,08	6,55	6,91
	Demais artigos de uso pessoal e doméstico	-3,65	0,03	1,78	1,32	2,26	2,97
Variação acumulada de 12 meses (Percentual)	Combustíveis e lubrificantes	15,66	13,80	12,05	10,31	9,58	8,68
	Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	6,62	6,74	6,93	7,21	6,64	6,81
	Tecidos, vestuário e calçados	5,95	5,46	5,23	4,33	4,50	3,72
	Móveis e eletrodomésticos	2,59	1,84	1,87	0,82	1,34	1,71
	Demais artigos de uso pessoal e doméstico	-3,65	-3,60	-2,23	-2,15	-1,45	-0,35

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio www.ibge.gov.br

Ainda, de acordo com Parente³ o censo da ACNielsen de 1999:

“(...) revela valiosas informações sobre a estrutura do varejo brasileiro. Com um volume de vendas anuais de cerca de R\$ 55,5 bilhões, as lojas alimentares de auto-serviço (isto é: super e hipermercados) consistem no setor mais destacado e dinâmico do varejo brasileiro.”

A relevância desse segmento do varejo foi a razão da escolha do alvo deste estudo.

Com um volume elevado de vendas, a expansão do varejo só pode continuar a ocorrer se cada vez mais forem tomadas decisões que estejam baseadas em um modelo de gestão capaz de refletir o seu impacto no resultado, permitindo simulações de como estas decisões refletem no resultado e uma análise criteriosa dentre as alternativas de solução.

O Balanço Anual, revista de publicação anual da Gazeta Mercantil⁴, traz uma classificação por setor do comércio, em que o setor de comércio varejista ocupa o primeiro lugar, com uma receita líquida de R\$ 51.688.886 (cinquenta e um milhões seiscentos e oitenta e oito mil e oitocentos e oitenta e seis reais), que representa 51% (cinquenta e um por cento) do total da receita líquida do comércio, contra o segundo lugar que foi o comércio atacadista, que teve R\$ 27.798.365 (vinte e sete milhões setecentos e noventa e oito mil trezentos e sessenta e cinco reais), com 28% (vinte e oito por cento).

Nesta mesma publicação das empresas do comércio varejista de supermercado, destacam-se duas empresas cearenses: São José Mercantil em 53º (qüinquagésimo terceiro) lugar no *ranking* nacional de supermercados, e o J. Melo, em 56º (qüinquagésimo sexto) lugar.

A análise do comportamento do índice de preço no atacado- IPA –FGV, e do índice de preço do consumidor IPC –FGV, indica que os preços no atacado vêm crescendo mais que os preços para o consumidor. Esta constatação indica que o varejo, que está entre o atacado e o consumidor, não repassa 100% deste aumento e,

³ PARENTE Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p.21.

⁴ Gazeta Mercantil. *O Balanço Anual*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2001.p. 490.

para garantir seu resultado, trabalha para otimizar seus processos. Para garantir a continuidade da empresa, o varejo procura otimizar todas suas atividades, sendo uma delas as compras, objeto de estudo desse trabalho.

A análise dos índices de preço do atacado -IPA e do Consumidor IPC teve como período o intervalo de julho de 1994 – início do plano real até abril de 2002, e a fonte desses índices foi a FGV. O mês de julho de 1994 teve papel de base de referência, calculadas as variações, constata-se por meio de regressão linear simples, que a tendência de crescimento do IPA é superior a do IPC.

No gráfico a seguir, além de serem apresentados os índices de preço do atacado - IPA e o do consumidor IPC, foram traçadas as retas de tendência que, por meio da regressão linear simples, pode-se comparar os coeficientes angulares da regressão do IPA, que é de 0,045778171, e do coeficiente do IPC que é de 0,038211178, (vide anexos 1 e 2- resumos dos resultados da regressão linear simples) sendo o tempo considerado como a variável independente, e o IPA a dependente, na segunda regressão foi substituído o IPA pelo IPC.

O valor do coeficiente angular do IPA é 0,045778171 sendo superior ao coeficiente do IPC que é 0,038211178, ficando claro que uma redução da margem de contribuição do varejo, pelo fato do atacado estar repassando um valor maior que o varejo está repassando para o consumidor final.

Também foram traçadas linhas de tendências que visualizam melhor a diferença dos coeficientes angulares do IPA e IPC, que indicam a inclinação da reta, de forma que como o coeficiente angular do IPA supera o do IPC é correto afirmar que o ângulo da reta de tendência do IPA é superior ao da do IPC.

Constata-se matematicamente que o crescimento do índice de preço do atacado foi superior ao do consumidor, implicando que o repasse do atacado para o varejo não foi integral, o que obriga ao varejo otimizar suas operações, dentre elas, as de compras, nas quais este trabalho tem como foco o estudo das variáveis utilizadas na sua decisão.

Gráfico 01- Comparação e análise de tendência IPC x IPA

Os valores dos índices encontram-se no anexo 3, porém segue um quadro resumido, contendo o período de 2001 a 2002. Pode-se verificar que, em maio de 2001, os valores se aproximaram bastante, e, a partir desse período, ocorreu uma inversão no percentual de crescimento, pois o crescimento do IPA superou o do IPC. Essa tendência pode ser constatada até o período de abril de 2002, última data consultada. Com base nessa nova situação, os varejistas que não otimizarem, ainda mais seu resultado, não poderão garantir sua continuidade.

Quadro 09 – Índices IPC e IPA-FGV

Dados IPC x IPA		
Data	IPC	IPA
jan/01	213,32031	211,97087
fev/01	214,68556	212,81875
mar/01	215,54431	213,47849
abr/01	216,75135	215,63463
mai/01	218,61542	218,63195
jun/01	219,51174	219,02548
jul/01	220,65320	223,31838
ago/01	223,65408	227,62843
set/01	224,86182	230,20063
out/01	225,13165	231,30559
nov/01	226,73009	235,65414
dez/01	228,65729	237,37441
jan/02	230,25789	237,16078
fev/02	232,07693	236,85247
mar/02	232,40184	237,18406
abr/02	233,37792	236,92316

O quadro dos índices IPC x IPA teve como base 100 o mês de julho de 1994, período de implantação do plano real, por este ter gerado uma maior estabilidade econômica, permitindo a efetuação de comparações sem gerar grandes distorções. Os índices foram extraídos dos estudos da FGV.

Ao final deste trabalho, será feita uma análise sobre as variáveis que os supermercados utilizam e as identificadas pelo referencial teórico, comparando-as e propondo o rol de variáveis que fazem parte do modelo de decisão, o qual auxiliam o gestor na escolha da alternativa que otimiza o resultado da decisão de compras nas empresas de comércio varejista de auto-atendimento, supermercado.

Objeto de Estudo

Os objetos de estudo do presente trabalho são as variáveis utilizadas no modelo de decisão responsável pela geração das alternativas de decisões de compra nas empresas do comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercados.

Existem várias modalidades de comércios varejistas de alimentos, e os supermercados representam a mais complexa e ampla. Essa complexidade e amplitude são confirmadas, quando se associa as diferentes marcas e categorias dos produtos. As categorias de produtos agrupam os com características e comportamento semelhantes como, por exemplo, os produtos de mercearia seca, mas, se for analisado o conjunto, verifica-se o elevado grau de complexidade dentro dessas organizações, nas quais são operacionalizadas muitas decisões dentre elas a de compra dos produtos a serem vendidos aos consumidores/clientes.

Na prática, não se pode fazer uma separação das decisões, pois estas estão interligadas, ou seja, para se decidir sobre a compra é necessário ter informações sobre a decisão de venda como: promoções, qual o *mix* de produtos a serem vendidos, qual seu volume etc.; a decisão da política de estoque ; a decisão financeira sobre prazos, volumes monetários disponíveis, porém o presente trabalho focaliza as variáveis utilizadas nas alternativas de decisão de compras e tratará da influência das demais decisões, sempre colocando a decisão de compra em destaque no comércio varejista de auto-serviço – supermercados.

Objetivo

As empresas do comércio varejista, conforme comparativo apresentado anteriormente que mostra o estreitamento da margem de contribuição do varejo devido ao aumento do índice de preços do atacado superar o índice de preços ao consumidor, obrigando o comércio varejista a incrementar sua gestão da empresa. Em função da necessidade de maximização da qualidade da gestão, as empresas do comércio varejista de auto-serviço, supermercado, estão sempre revendo seus processos, inclusive o de gestão de compras.

O presente trabalho tem por objetivos:

- identificar as variáveis utilizadas no modelo de decisão, o qual gera alternativas de decisão de compras pelo comércio varejista de alimentos de auto-serviço, supermercado,
- e propor um rol de variáveis que podem ser utilizadas no modelo de decisão.

As variáveis utilizadas pelo comércio varejista de auto-serviço, supermercado são identificadas e representam o referencial para se efetivar a comparação com as variáveis tratadas no referencial teórico, deixando claro quais variáveis faltam ser analisadas na criação das alternativas da decisão de compra nos supermercados, sendo essas variáveis capazes de dar o suporte necessário ao modelo de decisão na criação da alternativa que otimiza o resultado.

O rol de variáveis proposto para subsidiar o modelo de decisão, o qual a escolha da alternativa que otimiza a decisão de compras. Dentre essas variáveis existem aquelas que podem não ser utilizadas pelo comércio varejista de alimentos de auto-serviço, supermercados dependendo do modelo de decisão adotado pela empresa.

Método de Pesquisa

É feita, neste trabalho, uma revisão bibliográfica no que se refere às características do comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercado compras, gestão de compras, processo decisório, informação e sistema de informação. Para se contextualizar a pesquisa empírica – analítica, cujo objetivo é explorar quais são as variáveis utilizadas como subsídio às alternativas de decisão de compras pelo comércio varejista de auto-serviço – supermercado, na região metropolitana de Fortaleza. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas para se coletar as informações e, depois, compará-las com as variáveis necessárias, conforme referencial teórico, propondo um rol de variáveis que permitam a criação da alternativa que otimize a decisão de compras da empresa.

Gamboa apud Martins ⁵ diz que: *“as abordagens podem ser sintetizadas em estudos”: empírico - analítico; fenomenológico - hermenêutica; crítico - dialético.*

Como este trabalho classifica-se como sendo da modalidade empírica – analítica, recorre-se a Martins⁶, para facilitar a compreensão do que são:

“Abordagens que apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativos. Privilegiam estudos práticos. Suas propostas têm caráter técnico, restaurador e incrementalista. Têm forte preocupação com a relação causal entre variáveis. A validação da prova científica é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais”.

Os métodos de pesquisa classificam-se em dedutivos e indutivos. O método dedutivo tem por objetivo demonstrar e justificar. Parte do Geral para chegar a uma conclusão particular. Diferentemente do método indutivo que parte do particular para a efetivação de generalizações; tendo por objetivo a verificação de uma amostra e generalizando para a população ou universo.

⁵ MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 26.

⁶ Ibidem. p.26.

No presente trabalho existe a presença do método dedutivo para a compilação do referencial teórico sobre as variáveis utilizadas na decisão de compras, pois o referencial teórico é geral e as variáveis propostas são direcionadas para o comércio varejista de alimentos auto-serviço –supermercados, que vem a ser um caso particular. Porém a essência do trabalho é a pesquisa empírica com uma amostra não probabilística, escolhida pela técnica de amostragem intencional ou por conveniência, na qual, exercita-se o método indutivo, pois, a partir da análise de três redes de supermercados são extraídas conclusões gerais, ou seja, do particular conclui-se sobre empresas similares do comércio varejista de alimentos de auto-serviço, supermercados.

Assim, foi elaborado um roteiro de perguntas para realização das entrevistas semi-estruturadas aplicado na amostra de supermercados de Fortaleza. Trata-se de pesquisa de campo, na qual a coleta ocorreu no local em que o fenômeno “*decisão de compras*” ocorre. Depois, estas entrevistas foram transcritas para proceder-se as análises de quais variáveis são necessárias à tomada de decisão de compras nestes supermercados.

A entrevista semi-estruturada foi utilizada por representar uma ferramenta flexível, a qual permite investigação, adequada compreensão da informação que se quer obter e assim, descobrir as razões que levam os entrevistados a agir dessa maneira.

Os entrevistados foram todos os gestores de compras das organizações supermercadistas, incluindo diretores, quando influenciavam ou tomavam decisões de compras, além de gestores do centro de distribuição e/ou depósito, e analista de informações e controles quando existente.

A pesquisa foi realizada na região metropolitana de Fortaleza, que possui, de acordo com o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio-IPDC, uma população de 12 redes de supermercados.

A entrevista foi escolhida como forma de coletar as informações, por apresentar algumas vantagens descritas por Selltiz; Wrightsman & Cook⁷, como, quase sempre, o índice de respostas, sendo muito elevado (próximo de 80%), a

⁷ SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel e COOK, Stuart Wellford. *Métodos de Pesquisa nas relações Sociais*. 2ª ed. São Paulo: Editora pedagógica e universitária ltda, 1987.

maioria das pessoas está disposta e é capaz de cooperar em um estudo em que tudo o que ela tem que fazer é falar.

De acordo com Richardson⁸, o conceito de entrevista é: *“uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.”* Já para Martins⁹ entrevista *“trata-se de um diálogo orientado em busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa”*.

Essa técnica é utilizada no presente trabalho, na tipologia de entrevista semi-estruturada que é aquela, na qual são formuladas previamente questões a serem aplicadas aos entrevistados. Foi elaborada uma entrevista piloto para serem feitas as adequações necessárias a essas questões.

Foram seguidas as normas para realização de entrevista propostas por Ezequiel André Egg apud Richardson¹⁰:

1. *“Tente criar com o entrevistado ambiente de amizade, identificação e cordialidade”;*
2. *“Ajude o entrevistado a adquirir confiança”;*
3. *“Permita ao entrevistado concluir seu relato e ajude a completá-lo comparando datas e fatos”;*
4. *“Procure formular questões perguntas com frases compreensíveis, evite formulações de caráter pessoal ou privado”;*
5. *“Atue com espontaneidade e franqueza, não com rodeios”;*
6. *“Escute o entrevistado com tranquilidade e compreensão, mas desenvolva uma crítica interna inteligente.”*
7. *“Evite a atitude de “protagonista” e o autoritarismo”;*
8. *“Não dê conselhos nem faça considerações moralistas”;*
9. *“Não discuta com o entrevistado”;*
10. *“Não preste atenção apenas ao que o entrevistado deseja esclarecer, mas também ao que não deseja ou não pode manifestar, sem a sua ajuda”;*
11. *“Evite toda discussão relacionada com as conseqüências das respostas”;*

⁸ RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social:métodos e técnicas*.São Paulo: Atlas, 1999.p.207.

⁹ MARTINS,Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de Monografias e Dissertações*.São Paulo: Atlas, 2000.p.44.

¹⁰ RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social:métodos e técnicas*.São Paulo: Atlas, 1999.p.218

12. “Não apresse o entrevistado, dê o tempo necessário para que conclua o relato e considere os seus questionamentos.”

1. Caracterização do Varejo de Auto-Atendimento - Supermercados

1.1- Varejo

1.1.1- Importância e Breve Histórico do Varejo

De acordo com Morgado e Gonçalves¹¹, em meados de 1840 o varejo descobriu a mágica da rotação dos estoques, por meio da venda por catálogo ou de especialistas em “palácios de mármore”. Com a crise dos anos trinta, ocorreu uma ênfase na eficiência operacional e na adaptação às novas características da demanda pelos produtos, preços e tipo de atendimento. Esta necessidade de novas maneiras de atender levou ao surgimento do auto serviço, segundo Morgado e Gonçalves¹² em 1912 no Sul da Califórnia, onde Jonh Hartford, filho do fundador da *Great Atlantic and Pacific Tea Company* persuadiu seu pai abrir um tipo de loja que não venderia na caderneta e não entregaria o produto em casa, sendo esta uma das primeiras lojas de mercearia a trabalhar com o auto-serviço.

O auto-serviço é aquele no qual o cliente não sofre a influência, nem a abordagem do vendedor, ele escolhe os produtos sozinho e depois se dirige a um caixa para efetivar a compra, pagando-a .

A evolução cronológica do auto-serviço é demonstrada por Caldeira da Silva apud Morgado e Gonçalves¹³, no quadro a seguir:

¹¹ MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p.29.

¹² Ibidem.p.30.

¹³. MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p. 114.

Quadro 10 – Evolução Cronológica do Auto-Serviço

Ano	Acontecimento
1848	Michael Ulher inicia a venda a vista, eliminando o processo de caderneta.
1896	Frank Munsey, em New London, inaugura uma loja onde aparecem pela primeira vez produtos expostos, os quais os clientes podiam apanhar, pagar e levar.
1912	A Atlantic and Pacific tenta convencer o Congresso americano a proibir o novo sistema; sendo a maior cadeia de varejos da época, procura provar que o novo sistema constituía uma concorrência desleal. Para fundamentar sua teoria, abre uma loja de auto-serviço em frente a seu principal concorrente, e em seis meses este entra em falência. O congresso conclui que o novo sistema era do agrado do público e nega o pedido.
1912	As lojas de auto-serviço na Califórnia passam a denominar-se <i>self-service</i> , que em português quer dizer auto-serviço.
1916	Sanders introduz o sistema de pagamento na porta da loja, colocando as caixas registradoras em balcões até hoje conhecidos por <i>checkouts</i> . Franklin P. Davis introduz em suas lojas produtos perecíveis e cestinhas de compras.
1918	Joe Weingarden inaugura o que realmente era o primeiro supermercado. A loja vendia só a vista, as compras eram cobradas em <i>checkouts</i> , havia vários departamentos incluindo, além da mercearia tradicional, também carnes, frutas, legumes, verduras, frios, laticínios, padaria, etc. Todo o sistema funcionava por auto-serviço. A loja tinha também carrinhos de compras.

Fonte: adaptado Caldeira da Silva apud Morgado e Gonçalves

Os grandes supermercados surgiram em Los Angeles, por volta da segunda metade dos anos trinta. Este modelo de atendimento, rapidamente, se disseminou e fez com que as lojas mudassem seu formato de “L” para “U”, os balcões foram substituídos por prateleiras baixas, para facilitar o manuseio dos produtos pelos clientes, no momento da compra.

Em decorrência da guerra que abalou a Europa, a revolução no varejo, que para os Estados Unidos aconteceu em meados dos anos trinta, para estes só foi flagrada, em meados dos anos cinquenta.

Sobre o Brasil, Morgado e Gonçalves¹⁴ afirmam que: “ *o varejo brasileiro surgiu, apenas, na segunda metade do século XIX.*”, porém só na década de cinquenta que alguns procedimentos já adotados nos Estados Unidos foram adotados no Brasil. Tais como: auto-serviço; baixa margem e alta rotação do estoque, estrutura departamentalizada, organização e gestão de Recursos Humanos.

O ciclo do varejo é uma das teorias mais conhecidas sobre a evolução varejista . Para Lewison e Delozier¹⁵, existe um padrão seguido na evolução do varejo, a seguir:

“a. Fase de entrada-nova instituição varejista que entra no mercado com despesas operacionais mais baixas, com margens brutas mais baixas”.

b. Fase de tarding up – a reação da concorrência acaba levando à necessidade de diferenciação para essa instituição varejista(...) agrega serviços (...) e promove um aprimoramento da instituição.

c. Fase de venerabilidade – eventualmente a instituição torna-se vulnerável, a outro varejista, que tenha uma idéia brilhante e implante seu negócio com custos mais baixos e margens melhores...”

Esse ciclo do varejo pode ser observado nas empresas do ramo do varejo de alimentos de auto-serviço - supermercado, as quais procuram permanecer a maior quantidade de tempo possível na fase b, de *tarding up*, na qual, se desenvolvem para serem competitivas e permanecerem no mercado.

1.1.2- Conceito de Varejo

Como o presente trabalho trata da identificação das variáveis utilizadas no processo de tomada de decisão de compras, no comércio varejista, é salutar a

¹⁴ MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p.33.

¹⁵LEWISON, Dale M.; DELOIZIER, M. Waine. *Retailing: principles and practices*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1982. p.85.

compreensão do que é varejo, que, de acordo com Machado ¹⁶, “*é uma atividade de identificação e compra de determinada variedade de mercadorias para atender às vendas aos consumidores finais, sendo-lhes ainda, prestados serviços de natureza complementar e relacionada no ato das transações*”. Destaca-se o fato de que o varejo, além da atividade de comprar o que o consumidor quer, presta a ele um serviço, estimulando-o a consumir.

Já, para Levy & Weitz¹⁷, o varejo representa o “*conjunto das ações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.*”

Um fator de relevante destaque é que a atividade do varejo não ocorre, apenas, com bens, pode ser efetivada para serviços como corte de cabelo, locação de veículos etc. Isso se deve ao entendimento de quais são as atividades de varejo: aquelas prestadas ao consumidor final, para que esse usufrua, individualmente, ou, em conjunto-família.

O varejo está associado à atividade econômica de praticar o comércio. O termo mais adequado para expressar esta atividade é o comércio varejista que se diferencia do comércio atacadista por duas características principais:

a) volume comercializado: o comércio varejista trata mais da venda em quantidades que supram as necessidades pessoais ou de famílias, já o comércio atacadista refere-se a grandes volumes, pois, deve suprir a necessidade de outros comerciantes;

b) destino da compra: no comércio varejista, o destinatário é o consumidor final, e, no comércio atacadista, é o comércio varejista, ou seja, outras empresas.

1.1.3- Formatos do Comércio Varejista

Existem várias maneiras de classificar o comércio varejista. Para Berman & Evans¹⁸ pode-se classificar as instituições varejistas de acordo com os seguintes critérios:

¹⁶ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p. 27.

¹⁷ LEVY, Michael & Weitz, Barton A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

a) Com base em sua propriedade:

- Independentes: são marcadas pela existência de uma única loja, que possui um acompanhamento de sua gestão mais próximo, tem dificuldades com o poder de barganha junto aos fornecedores, pois possui uma limitação de recursos. Por outro lado, tem uma agilidade maior na adequação às novas necessidades do mercado que são muito dinâmicas.
- Redes: possuem como característica a existência de mais de uma loja com uma direção centralizada, um elevado poder de barganha junto aos fornecedores, economia de escala. Como dificuldades, existem: o baixo poder de flexibilização e adaptabilidade às divergentes necessidades de mercado, controle das operações.
- Franquias: são formadas por pequenos empresários que estão ligados a uma grande cadeia de varejo que fornece um padrão de procedimentos a serem seguidos.
- Departamentos alugados: ocorrem no caso de existir um departamento que necessite de conhecimentos muito específicos, como floriculturas, padarias, roupas, dentre outros. O objetivo da loja em alugar um departamento é garantir que o consumidor ficará satisfeito com o tipo de serviço/produto que será ofertado, não tendo que assumir os riscos da operação desta atividade.
- Sistemas Verticais de marketing: de acordo com Kotler ¹⁹são aqueles nos quais “ *todos os membros do canal: varejista, atacadista e produtores –trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para otimizar os resultados do canal*”.

b) Com base na existência de lojas:

- Com lojas:

¹⁸ BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail Management: a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. p. 103.

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000. p. 505.

- Alimentícias: a diversidade é muito grande nos tipos de lojas alimentícias, como segue abaixo:
 - Bares: são compostos de estabelecimentos que têm como forte a venda de bebidas alcoólicas, ou não, e lanches ou tira-gosto.
 - Mercarias: são lojas de 20 a 50 m², que vendem produtos da linha básica, como: cereais, bazar, frios, laticínio.
 - Padarias: são lojas varejistas cujo forte é a venda de produtos de sua fabricação como: pães e bolos;
 - Minimercados: possuem, apenas, um *check-out (serviço de auto-atendimento)*; vendem produtos da linha mercarias.
 - Lojas de Conveniência: é um modelo americano que foi implantado aqui, estão situadas, em sua grande maioria, em postos de gasolina, funcionando 24 horas;
 - Supermercados Compactos: a sua classificação está ligada à quantidade de *check-out (máquinas registradoras -serviço de auto-atendimento)* que é de dois a seis, e com uma linha compacta de produtos alimentícios;
 - Supermercados Convencionais: Têm um porte médio, têm por essência a loja de alimentos, com uma variedade significativa de produtos, e possuem um número grande de lojas; têm de sete a vinte e nove *check-out (máquinas registradoras -serviço de auto-atendimento)*;
 - Superlojas; possuem de 30 *checkouts* em diante, e, em média, 4.000(quatro mil) metros quadrados, e vendem outros produtos, além dos alimentícios, como computadores, roupas, dentre outros;

- Hipermercados: caracterizam-se por lojas enormes, de 10.000(dez mil) m², que possuem uma grande variedade de produtos; em geral, estão localizadas em grandes cidades e geram o benefício para o cliente de fazer todas as aquisições, em um mesmo local.
- Clubes atacadistas: têm como clientes, tanto o consumidor final, como outras empresas (atacado). Como exemplo, tem-se o Makro.Os produtos não alimentícios estão mais direcionados ao consumidor final, e os alimentícios ao atacado.
- Não Alimentícias: são aquelas que não comercializam alimentos.
 - Lojas especializadas: direcionam suas vendas para um tipo específico de produtos como informática, brinquedos;
 - Lojas de departamento: são representadas por lojas de grande porte com uma enorme variedade de produtos, nas quais cada departamento representa uma unidade de negócio responsável por suas compras, vendas, promoções etc.
 - Minilojas de departamento ou magazines: são lojas de departamentos reduzidas.
- Varejo de Serviços: o varejo não está restrito só à venda de produtos, existe o varejo de serviços, em que estão sendo comercializados os benefícios gerados pela prestação de serviço, como: restaurantes, cabeleireiros, academias de ginásticas, dentre outros.
- Sem lojas:
 - Marketing Direto: é aquele no qual ocorre uma interação do cliente x vendedor, por meio de um veículo de comunicação, como: revistas, internet, jornal, rádio, tv,

catálogos etc. Os compradores dos produtos adquirem-nos pelo correio, computador, telefone.

- Vendas Diretas: são aquelas em que há o corpo-a corpo, entre o vendedor e o consumidor final, ocorre em casa ou nos escritórios.
- Máquinas de Venda: esta modalidade de varejo possui como componentes máquinas que vendem produtos, como: sucos, lanches, cafés, e o consumidor utiliza fichas, moedas ou dinheiro.
- Varejo Virtual: trata-se de uma evolução decorrente dos avanços tecnológicos e que permite a compra, por meio da internet.

Conforme Saab e Gimenez²⁰, a segmentação do comércio varejista inclui as classificações, com base na área: pequenos, médios e grandes; localização: lojas de rua, galerias comerciais, centros comerciais, *strip centers* (junto a grandes lojas), e, *shopping centers*, além das citadas, anteriormente, por Berman, Barry, Evans, Joel. As variáveis, que são utilizadas para a efetivação da segmentação do comércio varejista, são: produto vendido, atendimento, serviços agregados, preço, proximidade do consumidor, *mix* de mercadorias e número de itens.

Pode-se, desta maneira, tratar o setor de comércio varejista da seguinte maneira:

- Especializado x não especializado; tratam do comércio que trabalha com uma linha de produtos, ou com várias;
- Alimentos x não alimentos: refere-se a alimentos, ou não;
- Seleção assistida x auto-serviço: possui um vendedor acompanhando as compras do consumidor, ou o consumidor escolhe, sozinho, suas compras;
- Convencional x de desconto;

²⁰ SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *A segmentação do Comércio varejista. Área de Operações Industriais 2 AO@* Gerência Setorial de Comércio e Serviços. No 12 março/2000. Disponível em <<http://www.bnds.gov.Br>. Acesso em 28 jan. p.01

- Vizinhança x não vizinhança: é próximo a uma área residencial, ou não;
- *Soft line x full line*: em relação a quantidade de marcas e produtos pode ser completa ou parcial .

Os principais formatos de varejo no Brasil, de acordo com Morgado e Gonçalves ²¹, podem ser identificados, conforme quadro, abaixo:

Quadro 11 – Brasil: Principais Formatos de Varejo.

Formato	Características	Exemplos no Brasil
Lojas de departamentos	Localizadas no centro de grandes áreas urbanas, ou, em <i>shopping centers</i> ; variedade e profundidade de linhas em diferentes departamentos; vendas em alta escala; agregam serviços ao consumidor .Passam por uma reestruturação, sendo difícil encontrar um formato puro. Muitas possuem um no de departamentos mais reduzido.	Renner
Lojas de especialidades	Médios ou pequenos estabelecimentos; localizados em centros comerciais, de rua ou <i>shopping centers</i> ; grande incidência de franquias; oferecem especialização e atendimento personalizado ao consumidor.	Água de Cheiro, H. Stern.
Cadeias de lojas	Controle centralizado; poder de compra combinada; especialização com pouca flexibilidade quanto à prestação de serviços, preços e promoções.	Casas Bahia, Magazine Luiza.
Supermercados	Organizações de vendas predominantes de alimentos frescos, ou, mercearia, artigos de higiene e limpeza; alto giro e baixa margem mantêm preços competitivos; auto-serviço com um mínimo de dois <i>checkouts</i> e uma área de vendas superior a 350 m ² .	Pão de Açúcar, Cândia, Demeterco
Hipermercados	Venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário, artigos para o lar; alto giro e baixa margem; auto-serviço com superfície de vendas superior a 5.000 m ² , serviços ao consumidor.	Carrefour, Extra, Paes Mendonça.
Clubes de compras	Vendas de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, em embalagens maiores ou fardos; auto-serviço; serviços ao consumidor de grande porte; restrito aos associados contribuintes; localização independente; EDLP.	Sam's Club, Makro

²¹ MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p.48.

Lojas de conveniência	Venda de alimentos e artigos de primeira necessidade; variedade e profundidade restritas; margens mais elevadas; auto-serviço; localizadas em vizinhanças de grande circulação, em pequenas instalações, com um máximo de 250 m².	AM/PM, 7-Eleven, Select
<i>Home centers</i>	Localizados à margem de grandes avenidas. Vendem materiais de construção e artigos para o lar. Apesar das quant. comercializadas, suas margens são elevadas. Agregam pouco serviço ao produto. Concorrem com as lojas de material de construção, lojas especializadas e “ <i>Do-it-yourself</i> ”. Estão passando por uma profunda reestruturação.	Uemura, Conibra, Madeirense.
<i>Autocenters</i>	Venda de autopeças e serviços automotivos. Já existem segmentações específicas para caminhões. Possuem como principal atrativo a garantia do serviço executado das peças originais.	Caçula de Pneus, Jabur.
<i>Outlet stores</i>	Grandes depósitos localizados em áreas distantes dos centros, mas de fácil acesso; venda direta, ao consumidor, de artigos especiais, de fabricantes ou linhas desenvolvidas com esse propósito.	Vila Romana.
<i>Closeout stores</i>	Vendas de artigos para os lares, presentes e brinquedos por um preço comum a todos os itens. Muitas redes trabalham com preços de, apenas, US\$ 1 por item. Localizadas, principalmente, em <i>shopping centers</i> .	Dollar Days, <i>Pick and Pay</i> .
Lojas de descontos	Também conhecidas como lojas de variedades. Vendas de artigos de baixo preço: alimentos, vestuário, brinquedos, discos etc. Baixa margem e alta rotação. Auto-serviço. Localizadas em áreas de grande fluxo de pedestres, ou, em <i>shopping centers</i> .	Lojas Americana s, Lojas Brasileiras
<i>Category Killers</i>	Lojas especializadas. Fazem muita propaganda e atuam, muitas vezes, em parceria com determinados fabricantes. As principais categorias são eletrodomésticos, computadores, brinquedos e calçados.	Zarty, DIC, Casa Centro.
<i>Vending machines</i>	Varejo, totalmente impessoal, para a venda de produtos padronizados como: refrigerantes, confeitos, seguros de viagem, ou, de automóveis, e, ingresso para espetáculos. Em fase de implantação, no Brasil.	Coca- Cola
Vendas domiciliares	Atendem os públicos que buscam bens especializados, ou, aqueles que vivem distantes dos grandes centros, não têm tempo, ou, não gostam de fazer compras. É um formato em renovação, influenciado pelo avanço da tecnologia em comunicação. As vendas podem ser por reunião, catálogo, telemarketing ou televendas. Trabalham com altas margens e acordos com fabricantes.	Avon, Natura, Amway,

Fonte: Morgado e Gonçalves (1999, p.48)

Uma classificação importante é feita por Mason e Mayer apud Morgado e Gonçalves²², a respeito da margem e rotação dos produtos comercializados, vide, a seguir:

Figura 01 – Classificação de Varejistas por Margem e Rotação

Fonte: Mason e Mayer, apud Morgado e Gonçalves.

²² MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p.44.

Outra classificação para o comércio varejista de auto atendimento é a do Código Nacional de atividades Enquadramento Sindical apud Takarabe²³:

“hipermercado – comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda superior a 5.000 metros quadrados ; supermercado – comércio varejista de produtos em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda entre 300 e 5.000 metros quadrados; e minimercados – comércio varejista de produtos em geral com predominância de produtos alimentícios industrializados.”

1.1.4- Estrutura organizacional do varejo

A estrutura organizacional varejista é muito importante para promover a ordenação, integração e direcionamento dos trabalhos a serem executados.

O modelo de decisão é influenciado pela estrutura organizacional do varejo, sendo imprescindível o seu conhecimento para a adequada compreensão das suas decisões.

Existem, de acordo com Parente²⁴, os seguintes tipos de estruturas organizacionais:

- Estrutura organizacional de pequenos varejistas: estrutura bem simples;
- Organização com especialização funcional: estrutura organizacional é elaborada com base nas funções desempenhadas pelas áreas;
- Organização com base geográfica: estrutura definida com base na composição da localização das lojas e existe uma centralização das funções gerais;

²³ TAKARABE, Noboru. *Avaliação do desempenho dos micro e pequenos supermercados localizados na região de Santo Amaro, zona sul da capital*. 2001. 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Sant’ Anna, São Paulo. p.19.

²⁴ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 373.

- Organização com base em linhas de produto: direcionada a varejos que possuem esta especialidade;
- Organização com base em múltiplos fatores: ocorre um *mix* das organizações anteriores na sua estruturação.

1.1.5- Atividades Operacionais do Comércio Varejista

Este tópico tem por objetivo apresentar as atividades operacionais, desenvolvidas em um comércio varejista, em geral para fundamentar a atividade de compra no comércio varejista de auto-atendimento-supermercado, que é o ambiente da pesquisa, ora exposta.

Em uma análise genérica, um comércio varejista baseia-se nas atividades de compra e venda de produtos/mercadorias; adiciona-se a estas o serviço prestado por estas organizações.

Na figura, abaixo, se evidencia o fluxo destas atividades macro, desenvolvidas pelas organizações que praticam o comércio varejista.

Figura 02 – Fluxo das Atividades Macro do Comércio Varejista

Fonte: Elaboração própria.

A atividade de comprar mercadorias é diferente da de vender, mas as duas estão interligadas, pois, fisicamente, uma compra sendo bem feita facilitará o processo de venda. E para que isso ocorra é necessário que a área de compras saiba quais produtos são demandados pelos consumidores e seus volumes, além de outras informações.

Uma das diferenças entre a ação de compra e venda está na influência no mercado. No caso da compra, a empresa estará contribuindo para a composição da demanda de determinada mercadoria, e na venda ela estará tratando de impactar os níveis de oferta deste determinado produto no mercado. Outra diferenciação será no resultado obtido nestes dois eventos (compra e venda).

Existem, além das atividades de compra e venda, outras, como: de distribuição, armazenagem, estocagem, financeiras, de *marketing* e administrativas.

A atividade de armazenagem é comum no comércio varejista, já que este compra em grandes quantidades e revende tais mercadorias para os clientes em quantidades menores.

Além da atividade de armazenagem, o comércio varejista tem a atividade de estocagem. De acordo com Machado ²⁵, a diferença entre estas atividades é que

“ as atividades de armazenagem são aquelas voltadas à garantia das qualidades das mercadorias depositadas em um determinado local, cuja gestão está sob a subordinação de um único indivíduo. Por estocagem, denominam-se benefícios adicionais por estas ações, tal como a valorização dos produtos.”

No comércio varejista de auto-atendimento – supermercado, existe um grau maior de esforços concentrados na atividade de armazenagem, devido ao fato de lidar, também, com produtos perecíveis, que necessitam de cuidados diferentes para permanecerem com a mesma qualidade existente no momento da compra. Por exemplo, os produtos como verduras e frutas têm que ser abastecidos em menores

²⁵ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.49.

quantidades e diariamente, pelo alto grau de perecibilidade; diferente dos cereais, onde há preocupação com ratos, insetos, e outros animais que podem danificar a embalagem e o produto.

Já a atividade de distribuição pode ou não estar presente neste ramo de atividade: vai depender da estrutura de a organização comercial possuir filiais, ou não. No caso de possuir filiais, pode ocorrer uma centralização na compra, sendo necessário a presença da atividade de distribuição. Podendo surgir a figura dos CD's –centro de distribuição responsáveis pelo recebimento das mercadorias e distribuição para as lojas da organização.

As atividades financeiras ocorrem em todas as organizações, pois é condição necessária para sua existência de capital, o que estará, o tempo todo, sendo negociado, por meio de moeda, títulos a pagar/receber, investimentos, empréstimos, dentre outras modalidades.

Qualquer gestor executa a atividade financeira, por exemplo, um gestor de compras vai negociar prazos de pagamentos, taxas de juros, que são atividades diferentes das operacionais de negociar volumes, local de entrega, tipo de armazenagem, transporte, porém ocorre uma diferenciação do papel das atividades financeiras e o papel da área financeira. Conforme Machado²⁶, a área financeira tem como objetivo “*otimizar a obtenção e aplicação de recursos financeiros para a empresa (e suas diversas áreas).*”

A atividade de *marketing* está presente de maneira diferenciada no comércio varejista, devido ao foco não ser apenas o produto, e sim, o ponto de venda, os serviços que serão agregados a estes produtos, como a qualidade das instalações, o atendimento personalizado, condições de pagamento dos produtos etc.

Por fim, tem-se a atividade administrativa, a qual não sofre diferenciação em função do ramo de atividade como comércio, indústria e serviço. Estas atividades têm por objetivo dar suporte às demais atividades desempenhadas na organização.

²⁶ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.52.

1.2.- Supermercados

1.2.1. Conceito

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados – Abras, os supermercados são lojas de auto-serviços alimentares que possuem, no mínimo, dois *check-outs*.

O termo supermercados, para Lewison e Delozier²⁷ são:

“lojas com o método de auto-serviço no varejo de alimentos. Os produtos oferecidos pelo supermercado incluem uma ampla variedade de produtos como: Mercearia, carnes frescas, hortifrútículas, frios e laticínios e não alimentícios básicos (perfumaria e limpeza)”.

Já para Saab e Gimenez²⁸

“os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois checkouts e uma área de vendas superior a 350 m² .”

Silveira e Lepsch²⁹ definem supermercado como “um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”.

²⁷ LEWISON, Dale M.; DELOIZIER, M. Waine. *Retailing: principles and practices*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1982. p.27.

²⁸ SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil*. Disponível em: <http://www.bnds.gov.br>. p.103.

²⁹ SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht e LEPSCH, Sérgio Luiz. *Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro*. Revista de Administração da USP-RAUSP, São Paulo. v. 22, no 2 abril/junho 1997. p.6.

Pode-se consolidar o conceito de supermercado como uma organização varejista que comercializa produtos em sua maioria alimentícios aos consumidores finais na modalidade de auto-serviço, possuindo o método de pagamento de, no mínimo, dois *checkouts* e uma área superior a 350 m².

1.2.2-Breve histórico do Supermercado

Antes de se chegar na metodologia de vendas adotada pelos supermercados de hoje, ocorreu uma evolução de várias formas de vendas que, com base em Stilman³⁰, podem ser divididas em três períodos.

O primeiro período, chamado de fase do pioneirismo, tem como espaço temporal o início, até 1929. Tem como características a existência de poucas lojas concentradas em Los Angeles, de proprietários independentes, e vendiam produtos em geral.

No segundo período (fase de implantação), o espaço temporal é de 1930 até 1935. Surgiu um grande número de lojas que tornaram a concorrência acirrada, cadeias de lojas estavam em desenvolvimento. Esses estabelecimentos se localizavam em fábricas e armazéns abandonados, portanto possuíam instalações extremamente simples e com produtos a baixo preço.

No terceiro período, de 1936 em diante, conhecida fase da consolidação. As lojas pequenas foram aos poucos substituídas por cadeias de lojas de supermercados.

1.2.3.-Evolução dos Supermercados no Brasil

De acordo com Morgado e Gonçalves³¹, “o primeiro supermercado brasileiro foi o *Sirva-se*, que se instalou em São Paulo em 1953 e pertencia a Souza Cruz”.

³⁰ STILMAN, Meyer. *O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo*. . Volume I .São Paulo: 1962. p.99.

³¹ MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p.36.

Os supermercados trouxeram para os brasileiros um novo conceito, no mesmo momento em que o país passava por mudanças as quais deixavam de ser uma economia tipicamente rural e ampliavam seus horizontes.

A fácil adaptação dos supermercados no Brasil tem como responsáveis: a influência da modernidade gerada pela televisão, motorização da classe média e a influência do modo americano de viver; incrementados por uma fase de desenvolvimento econômico do país.

Estando, assim, a evolução no Brasil desse ramo do comércio varejista ligada à evolução da economia que passou de primária-exportadora a uma economia industrial, fortalecendo e aumentando o espaço para o setor comercial. Outro aspecto que intensificou a evolução dos supermercados é citado por Cyrillo³², como sendo “*um processo de urbanização que se intensificou nas décadas de 50 e 60*”, bem como, a concentração de renda, incrementando, assim, a demanda por bens de consumo durável e não durável.

O início dos Supermercados no Brasil ocorreu no final da década de 40. Segundo Cyrillo³³ :

“em São Paulo , em 1947 e em 1949, foram montadas duas lojas varejistas com a adoção parcial do auto-serviço. Mas, foi em janeiro de 1953, na cidade de São José dos Campos, que se instalou o primeiro supermercado característico, pertencente à Tecelagem Parayba. ”

O sistema de auto-serviço e o ganho de escala representam as características mais marcantes dos supermercados que reduziam seu custo operacional e contribuíram significativamente para sua implantação no Brasil. Outro aspecto a ser considerado é que no sistema de auto-serviço ampliava-se o espaço das lojas, podendo-se expor mais produtos/marcas e, assim, obter mais vendas. A expansão com a instalação de lojas nos bairros cria as redes de supermercados, contribuindo, ainda mais, para seu crescimento no Brasil.

³² CYRILLO, Denise Cavalli. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas econômicas da faculdade de Economia e Administração de São Paulo.(IPE-USP), 1987.p. 39.

³³ Ibidem.p.66.

Baseados em dados da ABRAS, o setor de supermercados no Brasil possui, em média, 19 mil empresas que têm, em média, 7 *checkouts* conforme quadro, abaixo, da ABRAS - 1999 apud Saab, Gimenez e Ribeiro³⁴, representando 61,1% do total de lojas:

Quadro 12 – Brasil Hiper e Supermercados - Características dos Formatos de Loja

	No Médio de Itens	No Médio de <i>Check-outs</i>	Participação no total de lojas (%)
Até 250 m2	765	3	23,8
251 a 1.000m2	6.939	7	37,3
1.001 a 2.500m2	11.693	14	26,1
2.501 a 5.000m2	16.274	26	7,6
Acima de 5.000m2	35.406	57	5,2

Fonte: Abras- Associação Brasileira de Supermercados.

De acordo com relatórios da Acnielsen apud Rojo³⁵, nos anos 90, a redução da estrutura é seguida pelos supermercados que procuraram reduzir os custos, incrementar a eficiência e a produtividade; para tanto, investiram em treinamento de pessoal e atualização de maquinário. Esse setor possui uma elevada concorrência, em que a busca por serviço e preços é marcante fazendo uma forte pressão sobre a rentabilidade.

O plano real gerou uma relativa estabilidade na economia brasileira, direcionando o foco da administração das empresas para o operacional, em vez do financeiro. Isso ocorreu, também, nos supermercados, sendo intensificados nesse ramo, devido à chegada de concorrentes internacionais, já acostumados a ter sua gestão direcionada para o aspecto operacional do negócio.

³⁴SAAB, William George Lopes, GIMENEZ, Luiz Carlos Perez e RIBEIRO, Rodrigo Martins. Supermercados no Brasil– *O movimento das Empresas Menores*. Disponível em :<<http://www.bnds.gov.br>. Área de operações Industriais 2 AO@ gerência Setorial de Comércio e serviços . N 24. dez/2000.

³⁵ROJO, Francisco J.G.. *Supermercados no Brasil- Qualidade Total Marketing de Serviços Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998.p.87.

A pesquisa de Lepsch³⁶ comprovou que os ganhos financeiros diminuíram muito após o plano real e, que as empresas compensaram esse ganho por meio do aumento do *markup*, ou seja, da margem objetivada para os produtos. Várias medidas foram adotadas para aumentar a eficiência operacional: reestudo e aumento das margens-objetivo, redução dos custos de aluguel, negociações mais fortes com os fornecedores e a redefinição do *mix* de produtos. Outro aspecto marcante é a criação de parcerias com os fornecedores.

Sobre as tendências do setor supermercadista brasileiro, Silveira e Lepsch³⁷ afirmam que “*o varejo brasileiro segue uma tendência mundial: transferência de poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo e deste para o consumidor final*”.

1.2.4.Tendências do setor Supermercadista

Muitos foram os acontecimentos que originaram a mudança drástica no setor de supermercados como, a chegada das multinacionais, novos conceitos operacionais de gestão, dentre eles, logística integrada, a *web*, *ECR*, *e-commerce* etc.

Esses acontecimentos conduziram as empresas do setor a se reestruturarem por meio de fusões, incorporações, investir em melhor atendimento aos clientes, ou seja, melhorando o nível de serviços oferecidos aos clientes e buscando a melhoria contínua de suas operações.

As organizações estão investindo na educação continuada de seus funcionários, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias, otimização da gestão de estoque e logística, definição de metas viáveis, desenvolvimento de indicadores de desempenho, para nortear as decisões com o objetivo de garantir sua continuidade.

³⁶LEPSCH,Sérgio Luiz.*Precificação em Supermercado: Um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*.1996.98p. Dissertação Mestrado- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo

³⁷ SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht e LEPSCH, Sérgio Luiz. *Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro*.Revista de Administração da USP-RAUSP, São Paulo.v. 22, no 2 abril/junho 1997.p.10.

Os pequenos varejistas possuem como diferencial o atendimento personalizado, a flexibilidade de implementar mudanças e o conhecimento do *mix* que atende as necessidades de seu público alvo.

O que motivará as empresas da área supermercadistas segundo Altamiro Bordes³⁸, diretor –presidente da ABPL:

“(...) os negócios, o próprio varejo, a demografia, a tecnologia e o governo/sociedade. Nos negócios, pesam fortemente as associações corporativas, a globalização, a consolidação existente no setor, mas também o foco e a visão do valor agregado do negócio para as empresas.”.

Ainda, Altamiro Borges³⁹ fala que: *“o sucesso ou fracasso será determinado pela cadeia de abastecimento que a organização conseguir desenvolver com seus fornecedores, parceiros e clientes”*; o que, está sendo trabalhado, principalmente no que se refere aos fornecedores, que são considerados parceiros.

De acordo com o conceito de parceira de Kaibara⁴⁰

“sendo uma relação formal- através de um contrato – ou informal (combinações verbais) em que prevalece a convergência de interesses mútuos na conquista de um objetivo estratégico, claramente delineado; na qual o envolvimento e a interação se dão através de um regime de intensa cooperação, mediante o compartilhamento de informações, solidificada pela confiança mútua.”

Pode-se concluir que no caso dos supermercados o objetivo comum entre eles e os fornecedores são vender os produtos e, caso a venda não se realize, os prejuízos devem ser divididos pelos dois ou serem feitas ações como uma promoção para se

³⁸ Revista SuperHiper, no 304.dez/2000p.14.

³⁹ Ibidem.p.18.

⁴⁰ KAIBARA, Marly Mizue. A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores – um estudo de suas principais características e contribuições para a implantação da filosofia do JIT. 1998 Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.p.30

alcançar a demanda projetada para o produto e para a relação de parceria não ser desfeita.

1.2.5.Divisão dos Supermercados

Um supermercado pode chegar a ter em torno de vinte e dois mil itens. Com este volume e variedade de produtos, faz-se necessário um agrupamento de produtos, a fim de garantir sua adequada gestão. Um agrupamento dos produtos num supermercado pode ser feito da seguinte forma:

- Seção: representa o maior agrupamento dos produtos de características assemelhadas;
- Categoria: são divisões da seção, formadas por produtos complementares ou substitutos em relação ao atendimento das necessidades dos consumidores;
- Subcategoria: é a divisão das categorias, é formada por produtos com um elevado grau de substitutibilidade;
- Subsegmento: representam grupos menores contidos na subcategoria, e tem como componentes produtos que atendem de maneira mais direcionada as necessidades dos consumidores;
- Item específico: menor parte da divisão e é composto pelo item que realmente atende as necessidades dos consumidores.

Figura 03 – Exemplo do Agrupamento dos Produtos no Supermercado.

Fonte: Elaboração própria.

Como exemplos das seções pode-se ter:

- Mercearia líquida: bebidas;
- Higiene pessoal;
- Hortifrutículas;
- Mercearia seca: enlatados;
- Bazar;
- Carnes, aves e peixes;
- Limpeza;
- Perecíveis: frios e laticínios;
- Padaria.

Os supermercados podem organizar a área de compras com compradores específicos para as seções, acima, ou agrupar seções afins, como a higiene pessoal e limpeza, ou possuir uma equipe de compras. Isto ocorre devido às peculiaridades de cada seção que precisam ser consideradas para se efetivar a compra.

O gerenciamento de seções conforme Santos & Gimenez⁴¹, trata-se de :

“... à distribuição mais eficiente das seções nos hipermercados e supermercados, segundo a preferência do consumidor e a maximização dos resultados das vendas, bem como à disposição dos produtos nas gôndolas, procurando-se entender a racionalidade do consumidor na hora de efetuar suas compras e, assim, atraí-lo.”

Verifica-se que o papel do consumidor cada vez mais é decisivo para a continuidade da organização e que suas preferências possuem um elevado poder de modificar o seu resultado.

Pode-se, ainda, destacar como vantagens desse tipo de gerenciamento, de acordo com Santos e Gimenez⁴²:

“... medir o valor de cada fornecedor tem junto ao consumidor, saber o lucro de cada marca, melhorar a organização e a imagem da loja, atraindo mais consumidores, aumentar as vendas por impulso, por conveniência e complementares, e permitir a análise da cadeia de suprimentos, prevendo-se a logística necessária e o custo para abastecer.”

Dentre as vantagens citadas, anteriormente, devem-se fazer algumas considerações, pois o que se procura identificar é o resultado advindo de cada marca, e não, propriamente, seu lucro, assim como, a análise sobre a necessidade logística e de abastecimento não deve ser voltada, apenas, para o custo e, sim, para o resultado agregado por essas atividades desenvolvidas na organização.

⁴¹ SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. & GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. p. 20

⁴² Ibidem.p. 21.

2. Atividade de Compras

2.1- Logística

A logística é um dos fatores responsáveis pela otimização da gestão de compras e, de acordo com o *Concil for Logistics Management* (CLM) apud Schmidt⁴³, sua definição é:

“parte do processo de gestão da supply chain, que tem como objetivo o planejamento, a implementação e o controle não só da eficiência física do fluxo de inventários, produtos em elaboração e produtos acabados, como também da gestão econômica desses fluxos, contando com um adequado sistema de informações.”

Para Christopher⁴⁴, logística é definida como *“um modelo de análise e administração integradas, que permite otimizar o fluxo de materiais, desde sua fonte primária até a colocação nos pontos-de-venda como produto final .”*

Tomando-se por base essa definição, verifica-se que a logística engloba as compras, analisando e administrando as ações integradas desde dessas até a entrega dos produtos vendidos aos clientes. Christopher ⁴⁵, em sua definição de logística, deixa claro a participação das compras, como parte do processo de gestão logística como se segue:

“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados(e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder

⁴³ SCHMIDT-Organizador. *Controladoria Agregando Valor para a Empresa*-Porto Alegre: Bookman, 2002.p.244.

⁴⁴ CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos . Estratégias para redução de custos e melhorias dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997. p.2.

⁴⁵ Ibidem. p. 137.

maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.”

O processo logístico em uma organização é o sistema responsável pela interligação entre o cliente e o fornecedor, sendo as compras apenas um dos fluxos coordenados por esse processo.

Uma informação muito interessante sobre a logística foi a declaração dada na Gazeta Mercantil⁴⁶, pela ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística) “*uma cadeia de suprimentos bem estruturada pode reduzir em até 25% os custos de uma companhia.*”, é claro que esse percentual é passível de alterações, mas o que chama a atenção é o fato de reduzir-se os custos, por meio de um planejamento adequado da logística da empresa.

A logística pode ser dividida em duas grandes fases segundo Oliveira, Perez e Silva⁴⁷:

- a) administração de materiais: engloba todas as atividades, desde o ponto de origem das matérias-primas, até a entrega das matérias-primas e materiais de embalagem na porta da fábrica;*
- b) distribuição física: engloba todas as atividades, desde a saída do produto acabado da fábrica até o ponto de venda.*

Adequando essas fases para o varejo, tem-se que na fase da administração de materiais inicia-se na origem dos produtos até o recebimento desses dos fornecedores. Já a fase da distribuição física abrange as atividades desde a saída dos produtos do CD ou Armazém até o cliente final/consumidor.

Para Bowersox⁴⁸ “*o processo logístico é visto como um sistema que liga as empresas com seus clientes e fornecedores.*” O que significa que atividade de compras compõe o sistema logístico juntamente com as atividades de distribuição física, transporte, armazenagem, manuseio dos produtos, controles de estoques .

⁴⁶ Gazeta Mercantil, 21-12-99, p.C-2

⁴⁷ OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.p.110.

⁴⁸ BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; HELFERICH, Omar K. *Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement*. New York: Macmillan, 1986.p.15.

2.2- Conceito de Compras

De maneira geral, a missão de compras consiste em obter do exterior da empresa os materiais, produtos e os serviços necessários a seu funcionamento, nas quantidades e prazos estabelecidos em seu planejamento estratégico, respeitando os níveis de qualidade predefinidos e, ao menor preço que seja possível no mercado.

Estes objetivos são amplos e atendem a qualquer tipo de empresa. Em se tratando de supermercados, a missão de compras é mais específica e decorrente das necessidades dos consumidores.

A empresa supermercadista tem que conhecer os itens de consumo dos seus clientes, a periodicidade, a quantidade, para só, então, definir o que comprar, e as quantidades, ou seja, só depois montar o *mix* de produtos a serem adquiridos.

O início da ação da área de compra se dá com o levantamento dos itens solicitados que foram definidos, por meio de pesquisa de mercado, considerando a qualidade, projetos de fidelização dos clientes, dentre outros, e todo o processo de negociação, com o intuito de adquirir os produtos com o menor preço possível, dentro das condições e prazos de pagamentos possíveis, de acordo com a situação financeira da empresa.

De acordo com Baily apud Plantullo⁴⁹, o significado de compras é:

“...o processo pelo qual as organizações definem suas necessidades de produtos e serviços, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimento de forma a chegar a acordos, firmar contratos, emitir ordens de compra e, finalmente, receber e conferir os bens e serviços e pagá-los.”

Dessa maneira, a ação de comprar pode ser explicada como: a ação de adquirir um produto/serviço dentro de condições específicas de: tamanho, qualidade, preço, prazo de entrega, quantidade, acondicionamento, validade, dentre outras; todas negociadas, previamente, pelo comprador e vendedor.

⁴⁹ PLANTULLO, Vicente Lentini. *Economia em Compras*. São Paulo: Editora FGV. p.123.

Os componentes da decisão de compra não são definidos, isoladamente, pela área de compras. Por exemplo, o que e quanto comprar necessitam da participação de outras áreas como *marketing*, vendas, produção, engenharia; sendo de responsabilidade da área de compras, de acordo com Arnold ⁵⁰, *“Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo são todas as funções de compras”*.

Existem várias diferenças entre a compra feita com caráter comercial e a com intuito pessoal. Uma dessas diferenças são as quantidades: o consumidor final adquire, em pequenas quantidades e com uma enorme variedade, já as aquisições comerciais envolvem valores elevados no aspecto quantitativo e monetário. Nem sempre estão envolvidas uma grande quantidade de itens.

2.3- A importância das Compras

Nos supermercados, a acirrada concorrência impõe que a organização supere, a cada dia, sua gestão, conforme Kasper⁵¹, *“numa empresa supermercadista, ganha-se mercado e resultados fazendo com que as atividades rotineiras funcionem com um desempenho acima da média”*. Dessa maneira, a atividade operacional de comprar dos fornecedores é vital para se atingir o objetivo da otimização dos resultados.

Uma compra equivocada causa um impacto negativo, não se pode deixar de citar o caso Wal-Mart como exemplo de erro estratégico de compras. De acordo com Schwartz apud Neves⁵², *“A Wal-Mart é a maior rede de varejo do planeta. Opera com mais de três mil lojas em países como México, Canadá, Argentina, China, Indonésia e Brasil, além dos EUA.”*

Esta rede possui duas premissas básicas que são controlar suas despesas mais que seus concorrentes e superar as expectativas dos clientes. Para atender essas

⁵⁰ ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.p.207.

⁵¹ KASPER, João Francisco de Pinedo. *Produtividade e Gerenciamento de Operações na Empresa Supermercadista*. São Paulo: Associação Brasileira dos Supermercados (Abras),1991.p.142.

⁵² NEVES, José Luís. *Adaptação às condições do varejo brasileiro: Lições do caso Wal-Mart.Varejo Competitivo*. Coordenação: Cláudio Felisoni d Ângelo e José Augusto Giesbrencht da Silveira. V2. São Paulo: Atlas, Provar, 1997. p. 56.

premissas, a rede Wal-Mart como cita Neves⁵³ tem como estratégias: *“operar nas periferias de grandes cidades, com recursos avançados de logística e a prática de margens baixas que exigem rigorosos controles de custos e negociações duras com seus fornecedores.”*

Com todos esses predicados, essa rede não obteve o sucesso em sua instalação no Brasil, e as razões foram: segundo Neves⁵⁴, *“falta de sintonia com o mercado local tenha prejudicado os negócios da empresa em seu processo de inserção no varejo brasileiro.”*

Um exemplo disso: foram alguns produtos ofertados que não condizem com as preferências e gostos dos consumidores brasileiros, como: sacolas para tacos de golfe, trituradores de alimentos, coletes salva-vidas, dentre outros, produtos que não fazem parte dos hábitos de consumo brasileiro.

Outro problema trata-se da falta de autonomia e flexibilidade para adequar-se a novos mercados, confirmados por ações como a de escolher os produtos e suas quantidades na sede da rede, gerando vários problemas, como produtos próximos das validade, excesso de produtos e falta de outros, por exemplo.

O ponto de maior destaque é que para se realizar a venda dos produtos no setor supermercadista é necessário conhecer e direcionar suas compras para as preferências e gostos dos consumidores e deve-se levar em considerações seus hábitos.

2.4- Objetivos da Atividade de Compra

Conforme Mecinas⁵⁵, as compras possuem os seguintes objetivos:

- *Movimentar e controlar o fluxo de dinheiro da melhor maneira possível, em virtude das compras representarem um investimento;*

⁵³ NEVES, José Luís. *Adaptação às condições do varejo brasileiro: Lições do caso Wal-Mart. Varejo Competitivo*. Coordenação: Cláudio Felisoni d Ângelo e José Augusto Giesbrencht da Silveira. V2. São Paulo: Atlas, Provar, 1997p.57.

⁵⁴ Ibidem, p.61.

⁵⁵ MECINAS, Leonel Cruz. *Compras, princípio gerais*. 2ed. Madri: Companhia editorial Continental S. A. De C V, 1999.p.6.

- *Servir eficazmente na consecução de matérias-primas e artigos indispensáveis à fabricação, comercialização de produtos ou serviços, a fim de manter a empresa competitivamente em operação, ou seja, interpretar de maneira efetiva as metas da empresa.*⁵⁶

A área de compras das empresas não possui esse objetivo de controlar o fluxo de dinheiro, pois esta ação está mais ligada à área financeira. A área de compras compromete uma parte do fluxo financeiro, por meio das compras por ela efetivadas.

O outro objetivo de ser eficaz para conseguir as matérias primas necessárias à produção e à comercialização tem comprovação prática de sua importância, pois, caso a área de compras não desempenhe adequadamente suas funções, a empresa deixará de ser competitiva.

Já para Leenders⁵⁷ existem nove objetivos das compras:

1. *prover um fluxo ininterrupto de materiais, suprimentos, e serviços necessários à operação da empresa;*
2. *manter o investimento em estoque e desperdício no nível mínimo;*
3. *manter um padrão de qualidade adequado;*
4. *selecionar e capacitar compradores competentes;*
5. *padronizar, onde for possível, os itens a serem adquiridos;*
6. *conseguir os menores preços;*
7. *melhorar o posicionamento competitivo da organização;*
8. *fomentar o relacionamento harmonioso com as outras áreas da organização;*
9. *acompanhar os objetivos de compra com o menor nível de custos administrativos da área.*⁵⁸

⁵⁶ “Texto Original. “1. Manejar y controlar el flujo de dinero de la mejor manera posible, en virtud de que las compras representan una inversión

2. Servir eficazmente en la consecución de materias primas y artículos indispensables para la fabricación, comercialización de productos o servicios, a fin de mantener a la empresa competitivamente en operación, es decir, interpretar de manera efectiva las metas de la empresa”.

⁵⁷ LEENDERS, Michiel R., FEARON, Harold E. e ENGLAND, Wilbur B. *Purchasing and Materials Management*. 9a ed. Boston: –EUA IRWIN, 1989. p. 25.

⁵⁸ “Texto Original”. “A more specific statement of the overall goals of purchasing would include the following nine items: 1. Provide an uninterrupted flow of materials, supplies, and services required to operate the organization. 2. Keep inventory investment and loss at a minimum. 3. Maintain adequate quality standards. 4. Find or develop competent vendors. 5. Standardize, where possible, the items bought. 6. Purchase required items and services at lowest ultimate price. 7. Improve the organization’s

O comércio varejista tem como desafio comprar produtos acabados e vendê-los em períodos similares aos prazos de pagamentos dos fornecedores, para evitar o custo financeiro, evitar, também, excedentes de estoques que representam um custo do capital investido nos produtos adquiridos.

2.5- Funções Básicas de Compras

Todo o trabalho da área de compras tem início após a definição do *mix* dos produtos; o próximo passo é a aquisição desse *mix* com o intuito de se atender às necessidades de consumo dos clientes da empresa.

A área de compras possui como uma de suas funções dirimir a dicotomia existente entre a redução ao máximo do volume estocado e a falta de produtos. O conhecimento da rotatividade dos produtos auxilia a área de compras a efetuar as compras dos produtos demandados no volume adequado de sua demanda; considerando uma quantidade desses produtos como um estoque de segurança evitando, assim, que ocorra a falta de produtos demandados pelos consumidores. Deve-se destacar que essa falta de produtos funciona como um *marketing* negativo para a empresa implicando em um prejuízo de sua imagem.

Outra função da área de compras indicada por Plantullo⁵⁹, é a de “*negociar e assegurar a disponibilidade dos materiais no tempo certo, em quantidade e qualidade certas, ao preço certo e do fornecedor certo.*”

Negociação para Parente⁶⁰, “*é o processo de buscar soluções mutuamente satisfatórias quando o comprador e o vendedor têm objetivos conflituosos*”.

Os interesses conflitantes da negociação têm que ser bem administrados para que, tanto o comprador-varejista como vendedor-fornecedor fiquem satisfeitos com seu resultado. O varejista quer obter as melhores condições de preços, prazo, dentre outros, enquanto o fornecedor quer assegurar sua margem de lucro.

Para Plantullo⁶¹, existe a seguinte evolução das técnicas de negociação:

competitive position.8. Achieve harmonious, productive working relationships with other departments within the organization.9. Accomplish the purchasing objectives at the lowest possible level of administrative costs.

⁵⁹ PLANTULLO, Vicente Lentini. *Economia em Compras*. São Paulo: Editora FGV.p.123.

⁶⁰ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.p 234.

⁶¹ PLANTULLO, Vicente Lentini. *Economia em Compras*. São Paulo: Editora FGV.p124.

Quadro 13 – Evolução das Técnicas de Evolução de Negociação

Década	Ocorrência
Década de 60	<i>“...surgiram as técnicas de negociação, as curvas de aprendizado, a análise custo-benefício, o controle científico dos estoques dos estoques, o treinamento dos compradores e avaliação dos fornecedores.”</i>
Década de 70	<i>“...com a crise do petróleo, a escassez de materiais, a falta de combustível e o aumento dos custos, o foco de atenção passou a voltar-se para as compras, cuja a importância cresceu muito cresceu muito na alta hierarquia das empresas industriais.”</i>
Década de 80	<i>“...sob a influência da filosofia japonesa JIT, muitas empresas norte-americanas e brasileiras passaram a adotar a compra em pequenos lotes.”</i>
Década de 90	<i>“... com o grande avanço na tecnologia da informação em diversas, o conceito de compras passa a ser visto como processo contínuo.”</i>

Fonte: Adaptado Plantullo⁶².

Tomando-se por base essa organização descrita por Plantullo, observa-se a evolução das técnicas de negociação, e que esta não é mais estática e, sim, dinâmica, e o que se define como compras está em constante evolução, fazendo com que a metodologia de negociação de compras mude, ao passo que a interpretação do que é compra se modifique.

Como elementos de uma negociação, pode-se citar, de acordo com Parente⁶³:

- Custos de logística: representam o custo de transporte, o varejista procura negociar para ser CIF, pois nesta modalidade que é o responsável por este custo é o fornecedor;
- Bonificações: são participações financeiras em eventos do varejista, inauguração e reforma de lojas, dentre outros;
- Custos: representa o preço a ser pago pelos produtos;
- Prazos de Pagamentos: período entre a realização do pedido de compra, até o pagamento;
- Serviços: representam serviços que o fornecedor desempenha na loja, como treinamento aos funcionários e aos clientes, equipamentos de exposição, degustação de produto etc.

⁶² PLANTULLO, Vicente Lentini. *Economia em Compras*. São Paulo: Editora FGV. p124.

⁶³ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 234.

- Descontos:

Quadro 14 – Tipo de Descontos

Tipo de Desconto	Motivo do desconto
1-Quantidade	Volume do pedido ou da compra de um período
2-Negociação	Troca de funções
3-Sazonal	Compra em baixa estação
4-Pagamento a vista	Antecipação do pagamento
5 –Logística	Entrega centralizada e o comprador terá que fazer a distribuição para as lojas

Fonte: Elaboração própria.

A seguir uma figura sobre como está atualmente estruturada a negociação, destaca-se o relacionamento entre a área de compras e os fornecedores que são de parceria. Outro destaque a ser feito são dos pontos a serem negociados e o objetivo principal e comum que são os consumidores.

Figura 04 – Estrutura de Negociação

Fonte: Elaboração própria.

Existem alguns objetivos da função de compras, os quais, para serem atendidos, indicam a realização de algumas funções básicas, de acordo com Arnold ⁶⁴.

Quadro 15 – Objetivos da Função de Compras x Funções Básicas de Compras.

Objetivos da Função de Compras	Funções Básicas de Compras
Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias.	Determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar).
Obter mercadorias e serviços ao menor custo.	Seleciona o fornecedor (fonte certa).
Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor.	Negociar os termos e condições de compra.
Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.	Emitir e administrar pedidos de compra.

Fonte: Arnold.

As funções da área de compras, para SYTAF ⁶⁵, sempre tratarão de:

- a) fazer previsões: utilizar as técnicas para fazer as previsões, de modo a não receber os produtos, nem antes, para evitar o custo do emprego antecipado de recursos; nem depois, para não assumir os custos da carência dos produtos. Lembre-se aqui o fato de que quando se trabalha com previsões tem-se que ter uma margem de segurança para resolver possíveis oscilações na demanda para mais e para menos;
- b) negociar os preços: considerando a dependência externa, o mercado do produto, os fornecedores nacionais e externos, tentar adquirir os produtos pelos menores preços disponíveis no mercado, considerando as condições estabelecidas;
- c) buscar outras fontes de fornecedores: deve-se estimular uma concorrência entre os fornecedores e procurar ter fornecedores diversos para que existam alternativas, evitando a possibilidade de a empresa ter problemas com o fornecimento de algum produto. Deve-se encontrar o ponto de equilíbrio entre as entregas e a concentração, ou seja, a intensidade das compras;
- d) contratos de fornecedores: estes tipos de contratos consistem em assumir, por um período determinado de tempo, uma programação de prazos de entrega, uma

⁶⁴ ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.p. 209.

⁶⁵ SYAF.Selección y Acción Formativa. MOYA, Emilio Martínez. *Gestión de Compras .Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*. Madri,España: Editora. Fundación Confemertal, 1999.p.12.

quantidade de compra dos produtos, e o benefício de evitar a estocagem desses produtos. Ambas as partes assumem os riscos de mercado;

e) giro dos estoques: uma importante ação desenvolvida pela área de compras é a redução dos estoques, pois, além de reduzir os custos com o pessoal, ocorre uma redução dos custos deterioração dos produtos e, no ramo de atividade de supermercado é fundamental, já que uma grande parte dos produtos possuem uma data de validade e exigem condições específicas para armazenagem. Outro custo reduzido é com a obsolescência;

f) definir o pessoal de compras: é pressuposto que uma boa organização deve reduzir a folha de pagamento com o uso da informática e garantir profissionais competentes e motivados, trabalhando na empresa. Esta idéia não pode ser admitida como verdade, pois dizer que existe a necessidade das empresas terem a área de compras informatizadas não é novidade, porém, partir para dizer que se deve reduzir as pessoas de compras, não assegura ter uma boa gestão. O fato de ter pessoas competentes e motivadas é pressuposto para que se analise a sistemática de compras, pois, caso contrário, tudo cairia neste fator, impossibilitando a identificação de outros gargalos na gestão de compras.

Devido às mudanças do mercado, a área de compras não pode estar restrita a cumprir rotinas e somente negociar com seus fornecedores habituais, ela tem que, de acordo com Syaf⁶⁶, fazer:

*“Agora nenhuma empresa pode permitisse o luxo de que sua função de Compras não esteja à altura das outras áreas da companhia. A direção de Compras deve estar implicada e conhecer a fundo os planejamentos estratégicos, as linhas mestras por onde vai se desenvolver a empresa em seus próximos anos (novos produtos, novos mercados, novas tecnologias, etc.), com palavras de um conhecido autor, a coerência faz passar ao primeiro plano uma função por muito tempo relegada, COMPRAS.”*⁶⁷;

⁶⁶ SYAF. Selección y Acción Formativa. MOYA, Emilio Martínez. *Gestión de Compras. Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*. Madrid, España: Editora. Fundación Confemertal, 1999. p.13.

⁶⁷ Texto Original. *“Ahora ninguna empresa puede permitirse el lujo de que su función de Compras no esté a la altura de las otras áreas de la compañía. La Dirección de Compras debe estar implicada y*

g) padronização de materiais: de acordo com as ofertas do mercado e sempre que as especificações dos produtos permitam, procura-se substituí-los por produtos semelhantes. A equipe de compras deve direcionar seus esforços para diminuir os preços e flexibilizar os prazos de acordo com os planos da empresa, sendo necessário um trabalho conjunto com outros setores da empresa. No setor de Comércio varejista de supermercados, os produtos que não possuem uma marca sedimentada no mercado, podem ser substituídos por concorrentes, considerando o nível de qualidade e preço, porém existem produtos que devido sua marca possuem clientela fiel e garantida, inviabilizando o trabalho de substituição;

i) fabricar ou comprar: esta decisão deve ser tomada em conjunto com outros setores. Em um primeiro momento deve-se analisar os resultados, a operacionalização e ter cuidado para não afastar a empresa de seu foco;

h) bom relacionamento com todas as áreas da empresa: para se efetuar a operação de compras, com maior nível de eficácia, é sempre envolver todas as áreas além de conversar com estas para avaliar se as compras foram adequadas e tentando obter sugestões, além de tornar os outros setores parceiros da área de compras. Quando se analisa esse relacionamento dentro do supermercado, verifica-se a necessidade deste intercâmbio muito estreito em relação à área financeira e de marketing da empresa. O financeiro tem que passar as informações sobre o intervalo dos prazos que podem ser negociados e a posição financeira da empresa para que a área de compra possa decidir qual a situação necessária para a negociação. A área de marketing define o *mix* de produtos a serem comprados, com base na demanda prevista dos clientes, além de dar um *feedback* sobre as aquisições feitas, especialmente quando se trata de fornecedores e produtos novos.

Pode-se constatar que o papel atual da área de compras sofreu uma série de mudanças do papel tradicional, ou seja, do desempenhado anteriormente por essa

*conocer a fondo los planteamientos estratégicos, las líneas maestras por donde se va a desarrollar la empresa en los próximos años(nuevos productos, nuevos mercados, nuevas tecnologías , etc) , con palabras de un conocido autor, la competencia hace pasar a primer plano una función, por largo tiempo relegada, COMPRAS.”*⁶⁷

área. Para compreender adequadamente as diferenças, cita-se o quadro, abaixo desenvolvido por Casas & Romero⁶⁸:

Quadro 16 – Mudança dos Papéis na Função de Compras

Papel tradicional	Papel Atual
Controle das transações.	Gestor do intercâmbio das informações.
Administrador de contratos entre empresas.	Guia para o estabelecimento das relações que constituem a cadeia de suprimentos.
Ponto de contato primário da empresa com os fornecedores externos.	Diretor da fábrica externa.
Responsabilidade da interação com o fornecedor direto.	Responsabilidade com toda a cadeia de valor.
Minimizar o risco para a organização que compra.	Dirigir e nivelar as capacidades dos elementos da cadeia de suprimentos.
Melhorar o processo de compra.	Melhorar toda a cadeia de suprimentos.
Reação de ante a estímulos externos.	Atuar proativamente.
Guardar as informações de propriedade da empresa.	Centro de informações e compartilha-las com os parceiros.
Comunicação unidirecional.	Comunicação Bidirecional
Atitude direcionada resolução dos problemas.	Enfoque sistêmico para a resolução dos problemas.

Fonte: Romero & Casas . *Logística de aprovisionamentos*

O papel atual da área de compras envolve o trabalho conjunto com outras áreas e com empresas que participam da cadeia de valor, para tanto ocorre a troca de informações, que passam a ser compartilhadas com o intuito de resolver problemas da cadeia de valor. Esse perfil da área de compras é o utilizado e encontrado na pesquisa empírica desenvolvida nesse trabalho.

⁶⁸ ROMERO, Bernado Prida & CASAS, Gil Gutiérrez. *Logística de Aprovisionamentos – El cambio em las relaciones proveedor-clientes, um nuevo desafío para la empresa Del siglo XXI* Madri: .McGraw-Hill, 2000.p.171.

2.6- Ciclo de Compras

Para se dar início às etapas de compras, deve-se considerar algumas informações que são: primeiro a previsão de vendas, ou seja, a demanda projetada; depois, se determinará o estoque mínimo do produto, a elasticidade dos produtos e por fim giro médio desse. Depois desses fatores definidos, é que se calculará a quantidade a ser comprada.

Deve-se estabelecer um mecanismo de controle e acompanhamento dessas fases que antecedem a compra, com o intuito de gerir as possíveis distorções e desvios encontrados.

As compras possuem um ciclo que tem início com a pesquisa de mercado e identificação da necessidade do consumidor por mercadorias/produtos e termina com a efetivação da compra. Este ciclo pode ser visualizado no quadro, a seguir:

Quadro 17 – Etapas do Ciclo de Compras e suas Especificações

Etapas do Ciclo de Compra	Especificações
Receber e analisar as requisições de compra.	As requisições são elaboradas pela área que utilizará os produtos/mercadorias solicitados.
Selecionar Fornecedores.	Deve se elaborar uma lista com fornecedores aprovados, mesmo que nunca se tenha comprado destes.
Solicitações de cotação.	Para escolher-se o fornecedor, é necessário que se faça uma cotação com mais de um fornecedor. Elabora-se um quadro com a descrição do produto/mercadoria, condições de pagamento, entrega para fazer-se a escolha final. Esta escolha deve envolver, não só a área de compras, mas, também a área solicitante.
Determinação do preço certo.	Negociação do preço junto aos fornecedores.
Emissão de uma ordem de compras.	É materializada pelo pedido de compra que depois de enviado ao fornecedor, será encaminhada a outras áreas da empresa.
Seguimento e entrega.	A área de compras deve acompanhar o prazo de entrega do fornecedor. Quando for verificado que este não será cumprido, deve-se tomar decisões corretivas como: agilizar o transporte, mudança de fornecedor, dentre outras.
Recepção e aceitação das mercadorias.	O pedido de compra só se encerra quando as mercadorias são recebidas, inspecionadas e estão de acordo com suas especificações,

	caso contrário, o pedido fica aberto, esperando para ser completado, ou a mercadoria devolvida.
Aprovação da fatura do fornecedor para pagamento.	Caso os itens: pedido de compras, relatório de recebimento e a fatura estiverem de acordo, a fatura será encaminhada ao setor de contas a pagar.

Fonte: adaptado de Arnold.

O ciclo de compras necessita de que atividades de suporte sejam feitas, para que a atividade principal de compras seja realizada. De acordo com Ponte⁶⁹ :

“ A realização da atividade de compra, por exemplo, requer a prévia disponibilização de recursos financeiros, espaço físico, equipamentos, pessoal, materiais diversos e informações sobre as posições de estoque e de fornecedores atuantes no mercado ”.

A área de compras participa em conjunto com a área de *marketing* na elaboração e aplicação da pesquisa de mercado com o intuito de descobrir as necessidades dos consumidores e definir o *mix* de produtos a serem adquiridos dos fornecedores. Participa também na definição da política de estoque a ser adotada e os níveis de segurança dos estoques para evitar a falta de produtos.

Desse modo é possível definir a meta de compra, sob a qual serão analisadas as variáveis que podem ser utilizadas no modelo de decisão, o qual gera as alternativas de decisão do gestor de compra utilizadas no processo de negociação com os fornecedores finalizando com a decisão de compra, ou seja, sua efetivação, conforme a figura 05 do fluxo operacional das compras a seguir.

⁶⁹PONTE, Vera Maria Rodrigues. *Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da gestão econômica*. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

Figura 05 – Fluxo Operacional das Compras

Esse ciclo pode ser detalhado nos seguintes procedimentos para adequada realização das compras:

- a requisição: o almoxarifado faz a requisição assim que o nível de estoque do produto alcance o estoque de segurança. Essa requisição será encaminhada para a área de compras;
- pesquisa dos fornecedores: corresponde a procura dos fornecedores, para o produto seja adquirido;
- elaboração da cotação entre os fornecedores selecionados;
- quadro comparativo contendo: os fornecedores, preços, prazo de entrega, prazos de pagamento, garantias, e outras observações, como data da última compra, o valor negociado, a quantidade comprada, etc.;
- a negociação dos itens do quadro acima;
- elaboração do pedido de compra, conforme a negociação;
- confirmação do fornecedor dos dados do pedido;
- recebimentos dos produtos pelo almoxarifado e conferência desses, conforme pedido;
- envio da nota fiscal à contabilidade e ao setor de contas a pagar.

A *National Association of Purchaser Supervisor*, associação americana, possui os Princípios e Padrões da prática de Compras para nortear os procedimentos a serem efetuados por essa área, conforme Garret apud Pozo⁷⁰ :

1. *“Considerar, em primeiro lugar, os interesses de sua empresa em todas as transações, e por em prática e crer em suas políticas estabelecidas;*
2. *Ser receptivo a conselhos competentes, advindos de seus superiores, e baseados nesses conselhos atuar dignamente, sem diminuir o respeito pelo cargo;*
3. *Comprar sem prevenções, buscando obter para a empresa o máximo valor final para cada centavo aplicado;*

⁷⁰ POZO, Hamilton. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Uma Abordagem Logística*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 149.

4. *Empenhar-se ativamente e consistentemente na ampliação de seu conhecimento acerca dos materiais e processos de manufaturas, estabelecendo metodologia específica para a condução de seu trabalho;*
5. *Trabalhar para que haja honestidade e verdade nas negociações e compras e denunciar todas as formas e manifestações de suborno e fatos ilícitos nos negócios;*
6. *Atuar com cortesia e rapidez, tanto quanto for possível para todos que o visitem em negócios;*
7. *Respeitar suas obrigações e exigir que as obrigações para consigo e para os que consigo estejam envolvidos sejam respeitadas, segundo as boas práticas de negócios;*
8. *Evitar práticas arriscadas e inadequadas;*
9. *Aconselhar e participar os demais parceiros da área de compra sobre o desempenho de suas funções, sempre que possível;*
10. *Cooperar com todos para o desenvolvimento profissional e corporativo.”*

Na realidade, os princípios e padrões da prática de compras referem-se a como os profissionais de compras devem agir, ou seja, como deve ser sua conduta ética nos negócios. Deve-se destacar que a conduta com base em princípios morais e éticos, garante a continuidade da empresa pelo fato de influenciarem na eficácia operacional, otimizando os resultados.

O conceito de compra certa é muito relativo e envolve as decisões de quantidade, preço, *mix* de produtos, qualidade dos produtos e serviços. O conceito de compra certa não pode estar ligado ao de exatidão, mas sim de aproximação.

Para que o comprador exerça sua atividade de compra, adequadamente, é imprescindível o conhecimento das necessidades dos consumidores.

Errôneo é o pensamento de quem trata como necessidade do comprador estar preocupado, apenas, com a aquisição do *mix* definido pelo *marketing*, ele deve acompanhar o giro dos produtos, além de verificar as suas margens.

Então, o comprador ou responsável pelas compras necessita estar se relacionando com as outras áreas da empresa como: a área de *marketing*, a área

operacional que irá verificar junto com ele quais ocorrências levaram a determinado produto ter uma redução no seu giro ou não. Isto quer dizer que o comprador tem que acompanhar sua atividade de compra a partir do planejamento no qual se definem o *mix* e as quantidades a serem adquiridas, até o momento da venda, em que se faz uma análise, uma avaliação de suas compras com o intuito de verificar os pontos positivos e negativos destas.

O comprador tem que basear-se nas necessidades dos consumidores, por meio de pesquisas, para adequar corretamente o que e quanto comprar.

Deve-se destacar: o consumidor muda seus gostos e necessidades, freqüentemente, obrigando ao gestor de compras atualizar-se em várias fontes, a fim de evitar repetir uma compra que foi satisfatória em um mês no mês seguinte, pois corre-se o risco de efetuar uma péssima compra, devido à rapidez da mudança da demanda dos produtos.

Em suma, o comprador deve fazer, constantemente, uma análise do público-alvo e de sua demanda, antes de efetivar a compra de determinado produto.

2.7- Informações de Compra

Para Beuren⁷¹: *“A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão , bem como no controle das operações empresariais.(...) .A importância atribuída à informação de modo genérico se aplica a gestão de compras.”* Ainda, para Beuren: *“Na ausência de um fluxo de informações constantes, os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa.”* Novamente, trata-se do prejuízo que a não existência de informações para tomada de decisões pode causar.

O conceito de informação é muito importante para este estudo. Existe uma enorme confusão entre os conceitos de dados e informação. Para dirimir tal fato, Hendriksen apud em Nakagawa⁷² faz esta distinção :

⁷¹ BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação*. São Paulo: Atlas, 1998.p.44.

⁷² NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993.p.59.

“Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz , potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão “.

Conforme Hendriksen⁷³ “ (...) a teoria indica que a informação pré - decisória terá valor somente se puder provocar uma mudança de ação.” A compreensão de que informação só existe quando é útil ao processo decisório.

As características acima citadas por Hendriksen são muito adequadas para dirimir a dicotomia existente entre o que são dados e informações, especialmente, para a tomada de decisão, serão utilizadas informações que terão o papel de serem a base para a elaboração das alternativas a serem analisadas para a decisão e deve-se analisar a questão custo x benefício. Caso o custo de obtenção de uma informação seja superior ao valor agregado por ela à qualidade da decisão a ser tomada, esta não deve ser gerada.

Um outro conceito de informação é dado por Cruz⁷⁴, “é o resultado do tratamento dos dados existentes a cerca de alguém ou de alguma coisa. A informação aumenta a consistência e o conteúdo cognoscível dos dados.” Essa definição chama a atenção pelo fato de deixar claro o papel dos dados como matéria-prima para se obter a informação e, também, pelo fato de que por intermédio da informação, os dados podem ser interpretados, transmitam idéias passíveis de compreensão.

Identificar as informações necessárias para a tomada decisão de compras é um passo fundamental para efetivar a otimização do processo, porém, onde devem ser captadas essas informações é outro aspecto a ser identificado, até porque essas

⁷³ HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDA, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999. p.150.

⁷⁴ CRUZ, Tadeu. *Sistemas de Informações Gerenciais-Tecnologia da Informação e a Empresa do século XXI*. São Paulo: Atlas, 1998. p..48.

informações têm que ser atualizadas constantemente, já que estão inseridas em um contexto do mercado dinâmico e flexível, no qual os produtos estão inseridos.

Com base em Morgado e Gonçalves⁷⁵, adaptado de Las Casas, estas são as fontes de informações dos compradores:

- julgamento: tem por base a experiência acumulada pelo profissional, durante o exercício da profissão;
- publicações especializadas: são revistas e outros periódicos que trazem os produtos novos, aqueles que são mais vendidos, pesquisas de mercado indicando os preferidos do consumidor, dentre outras informações;
- fornecedores: há todo um trabalho em cima dos produtos, desde detalhes técnicos: como informações da concorrência e, muitas vezes, atrelam a isso pesquisas entre os consumidores para tornar bem conhecido o produto para o comprador;
- compra passada: é composta dos dados armazenados de situações anteriores que devem ser analisados dentro de um cenário, e o comprador tem que ter muito cuidado, pois a demanda, especialmente no Brasil, não é constante, é muito mutável. Deve-se lembrar que esta informação, se analisada em conjunto, é muito válida, por isso que as empresas têm que possuir um sistema de informações que dê o suporte necessário ao armazenamento e tratamento necessários às informações;
- pesquisa na concorrência: conhecer os concorrentes é fundamental, para que isso ocorra, é necessário fazer pesquisas nos concorrentes, elaboradas pelo próprio comprador ou por uma pessoa contratada da empresa especialmente para isso. Na área de supermercados, que existe uma margem, conhecida por *markup* para alguns produtos e, com base no preço do produto, pode-se identificar um valor aproximado de custo de compra desse, facilitando a negociação com o fornecedor. Para Parente⁷⁶: “*O principal propósito da pesquisa é obter informação específica em um limitado período de tempo a fim de reduzir os riscos da tomada de decisão*”. De acordo com Parente⁷⁷, “*uma clara definição*

⁷⁵ MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONCALVES, Marcelo Neves. *Varejo Administração de Empresas Comerciais* 2ª Ed. São Paulo: Editora Senac, 1999. p. 146.

⁷⁶ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 140.

⁷⁷ Ibidem. P. 140.

do problema e dos objetivos da pesquisa, possibilitando que as informações sejam coletadas de maneira apropriada à solução do problema”.

2.8- Gestão de Compras

A gestão de compras 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 diferente da solicitada, quantidades erradas, atraso na entrega, dentre outros.

Esses problemas são tão básicos que aparentemente a inexistência dessas reclamações, erroneamente, é vista como boa performance para a área de compras. 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 e outras contribuições. Conforme *Stay*⁷⁸:

*“O fim concreto da gestão de Compras consistirá em cobrir as necessidades da Empresa com elementos exteriores a mesma maximizando o valor do dinheiro investido (critério econômico), mas este objetivo de curto prazo deve ser compatível com a contribuição das Compras em harmonia com o resto dos departamentos para atingir os objetivos da empresa, mesmo sendo conjunturais (melhoria dos benefícios) ou estratégicos (melhoria da posição competitiva).”*⁷⁹

Deve ser destacado que, como foi dito anteriormente, o objetivo da gestão de compras não consiste, apenas, em atender às necessidades de adquirir produtos do

⁷⁸ SYAF. Selección y Acción Formativa. MOYA, Emilio Martínez. *Gestión de Compras . Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*. Madri, España.: Editora. Fundación Confemertal.. (tradução livre do autor), 1999. p.11.

⁷⁹ Texto original “*El fin concreto de la Gestión de Compras consistiría en cubrir las necesidades de la Empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido”(criterio económico), pero este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de Compras en “armonía” con el resto de los Departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva).*”

mercado, de modo a maximizar o valor do dinheiro aplicado nesta operação, mas, também harmonizar o objetivo de compras com os objetivos das outras áreas da empresa, tanto no sentido do benefício total gerado para a empresa, como o estratégico, na visão da composição estratégica da empresa.

Algumas decisões que são tomadas pela gestão de compras com base em Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1997):

- a) Deve-se comprar ou produzir?
- b) Deve-se ter estoque de materiais e quanto?
- c) Qual o preço que deve ser pago?
- d) Qual o tamanho do pedido?
- e) Qual transporte deve ser utilizado?
- f) Deve ser feito um contrato de curto ou longo prazo com os fornecedores?
- g) Quem deve formar o time de negociação e qual sua estratégia?
- h) Deve-se ter um fornecedor ou vários?

Estas políticas são definidas a respeito do sistema de compras e tratam dos procedimentos e relacionamentos entre as áreas, define a responsabilidade da área de compras, estabelece critérios para a tomada de decisão, também podem conter normas a serem aplicadas no relacionamento com os fornecedores e devem ser revisadas periodicamente.

As políticas de compras possuem como características a reflexão dos seus objetivos e planos, que devem ser flexíveis, claras, objetivas e estarem registradas por escrito para nortear todos na sua aplicação.

2.8.1- Planejamento das Compras

Para efetivar-se o planejamento das compras é necessário que este seja efetuado, segundo Kasper⁸⁰, com base: “(...) nas vendas, previstas, no descaixe previsto e na evolução do dinheiro”.

Um fator a ser destacado é a necessidade da ação de compra considerar a previsão de descaixe e o valor do dinheiro no tempo, pois, mesmo se tendo uma economia estável “Pós-Plano Real”, existe inflação e esta interfere nos números e, por conseguinte, na análise dos dados, além de que é muito importante se separar a análise financeira, da operacional das compras.

O planejamento é condição diferencial para se trabalhar na área de compras, e deve ser realizado para diferentes áreas de negócios, ou seja, para toda a empresa, áreas, para lojas, para categorias, subcategorias e até para produtos, individualmente.

É comum, no setor de comércio varejista – de auto atendimento-supermercados, a existência de várias lojas; para gerenciar esta estrutura administrativa fazem-se necessários relatórios de acompanhamento de resultados, estoques, categorias individualizadas e com o total da empresa, para ter-se o efeito de comparação.

Esse acompanhamento do desempenho/resultados em supermercados pode ser feito sob o grupo das lojas, por categorias de produtos e sob a junção dos dois.

A previsão de vendas não é de responsabilidade da área de compras, porém, existe a necessidade de interpretar e analisar estas informações, bem como adequar o planejamento da área de compra às variações na execução deste planejamento de vendas. Quando ocorre um erro no planejamento das vendas, existe como consequência um incremento nos volumes de estoque ou falta de produtos.

Em ambos os casos, a área de compra, também, terá que adequar seu planejamento e tomar decisões diferenciadas. Por exemplo, no caso da previsão de vendas superar o planejado, haverá a falta de produtos que exigirá uma velocidade maior de compras, às vezes, o preço negociado para que a entrega seja mais rápida,

⁸⁰ KASPER, João Francisco de Pinedo. *Produtividade e Gerenciamento de Operações na Empresa Supermercado*. São Paulo: Associação Brasileira dos Supermercados (Abras), 1991.p.158.

ou a mudança no tipo de transporte, como de rodoviário para aéreo, afetam, significativamente, o resultado da área de compra, pois as condições são adversas.

Já no caso do planejamento de vendas errar, por prever um excesso de demanda, a repercussão será na redução de compra desta categoria ou produto, pois essa área é a responsável pelo excesso de estoque.

Os produtos, também, podem ser sazonais, ou seja, aqueles que possuem períodos específicos de consumo, como: produtos ligados à páscoa (e.g.ovo de chocolate, bacalhau), ao Natal (e.g.peru, tender, panetone), dentre outros.

Para a área de compra do comércio varejista, especialmente os supermercados, trabalhar adequadamente há dependência da previsão de vendas, também, ser adequada. Esta previsão de vendas é de difícil elaboração no Brasil, pois, segundo Parente⁸¹, devido ao fato de que: *“As mudanças no cenário econômico e político e as flutuações dos níveis de preço têm sido muito intensas, afetando o comportamento de compra dos consumidores”*.

Parente toca em um ponto importante que é a origem da previsão de vendas, que, nada mais é, do que uma estimativa do comportamento de compra do consumidor: esse comportamento está muito ligado à sensibilidade do consumidor ao preço. Exemplificando, tem-se um consumidor que tenha um comprometimento de sua renda de 30% com alimentação, 20% com casa própria, 20% com educação dos filhos, 30% com despesas gerais (farmácia, combustível e transporte, gás, água, energia, telefone). Nota-se que o orçamento familiar está totalmente comprometido devido à inexistência de poupança.

Dentro dessas circunstâncias, um aumento geral do creme de leite em 10% fará este consumidor reduzir o consumo desse produto, a explicação para este fato está no nível de comprometimento da renda deste consumidor.

Outro fator a ser considerado é o preço dos produtos substitutos, que representam os produtos semelhantes, como a margarina e a manteiga. Caso o preço da manteiga aumente 10%, e a margarina, 5%, estes sendo próximos, o consumidor poderá deixar de comprar manteiga e passar a comprar margarina.

O nível de competitividade também influencia o comportamento do consumidor, pois, quanto mais propagandas, promoções, área de venda, variedade de

⁸¹ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 214.

determinado produto existir na loja, isto incrementará a competitividade desse produto no mercado.

O estágio do ciclo de vida no qual se encontra o produto deve ser analisado, pois, normalmente, um produto que está na fase ascendente do ciclo de vida tem uma tendência a aumentar sua demanda. Por fim, existem as previsões econômicas que são responsáveis pelo clima pessimista ou otimista dos consumidores por meio dos índices de desemprego, crescimento ou redução do PIB, dentre outros fatores, geram um sentimento de instabilidade ou estabilidade que possui uma forte influência na composição da cesta básica do consumidor, afetando diretamente a previsão de vendas do comércio varejista, especialmente o do ramo de supermercados.

De acordo com Mason, J. Barry. Mayer, Morris L., Wilkinson, J. B.⁸², algumas práticas são adotadas nos procedimentos e gestão de compras que podem ser observados por três óticas diferentes:

- **de cima para baixo:** a gerência determina um valor em dinheiro para as compras da empresa. Com base neste valor, os gestores de compras fazem a distribuição desse valor pelas diversas categorias de produtos a serem adquiridos por lojas;
- **de baixo para cima:** têm início pela estimativa em nível dos produtos, depois pelas categorias, áreas e sendo, finalmente, consolidada para a empresa;
- **interativa:** linhas gerais de orçamentos financeiros de compras são obedecidas pela gerência. Depois, os compradores seguem o modelo de baixo para cima e repassam para a gerência fazer as revisões e alterações necessárias para que, tanto as metas financeiras, como as estratégias de *marketing*, sejam atendidas. Uma condição exigida é que as empresas que adotem esta abordagem possuam um adequado sistema de informações e de coordenação.

⁸² MASON, J. Barry. MAYER, Morris L. ; EZELL, Hazel F. *Retailing*. 5.ed. Chicago: Irwin, 1994. p. 348.

2.8.2- Orçamento de Compras

Um dos objetivos do orçamento de compras é obter a meta de compras do período, em quantidades e valor dos produtos, especificados pelas áreas das indústrias e comércios varejistas, como *marketing* e vendas (Comércio e Indústria), produção e engenharia (Indústrias).

Para calcular-se esta meta de compras, são necessárias as seguintes informações, segundo Parente⁸³:

$$\begin{array}{l}
 \text{Estoque Planejado para final do mês} \\
 - \text{ Estoque Inicial do mês} \\
 + \text{ Previsão de vendas do mês} \\
 \hline
 = \text{Meta de compras do mês}
 \end{array}$$

Na fórmula acima, são as demarcações de preços que no comércio varejista são representativas e devem figurar como ajustes no cálculo da meta de compras do mês. As demarcações não incluem, apenas, as reduções de preço, mas, também, as quebras de mercadorias decorrentes de estragos e/ou furtos.

A razão deste ajuste está no fato das demarcações acarretarem uma redução nos estoques e, sendo assim, necessário serem efetuadas compras para efetivar a reposição destas, ficando o cálculo da meta de compras a seguir, também segundo Parente⁸⁴:

$$\begin{array}{l}
 \text{Estoque Planejado para final do mês} \\
 - \text{ Estoque Inicial do mês} \\
 + \text{ Previsão de vendas do mês} \\
 + \text{ Demarcações Previstas} \\
 \hline
 = \text{Meta de compras do mês}
 \end{array}$$

Após ser elaborado o planejamento de compras, os gestores de compra devem utilizar instrumentos de controle para executar o plano de compras.

⁸³ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 223.

⁸⁴ Ibidem, p.223.

O *open to buy*, ou seja, “saldo disponível para compra” é um deles. O objetivo da utilização deste controle é monitorar o nível de compras feitas, comparando-o com o que foi planejado.

Segue, abaixo, um quadro do Parente⁸⁵, que exemplifica este controle:

Quadro 18 – Exemplo do Controle “Saldo Disponível Para Compras” (*open to buy*)

Data		Valores (R\$ mil)	Saldo a comprar (R\$ mil)
Fevereiro	Estoque planejado final	400	
	Estoque Inicial	430	
	Previsão de vendas	210	
	Demarcações previstas	10	
1/fev.	Meta de compras -fevereiro	190	190
5/fev.	Mercadorias recebidas em 5/fev.	30	160
20/fev.	Mercadorias recebidas entre 5/fev. e 20/fev.	120	40
21/fev.	Pedido colocado em 21/fev.	25	15
21/fev.	“Saldo para comprar”(open to buy)- fev.	-	15

Fonte: Parente

A tipologia do produto influencia na metodologia de planejamento de compras. Os produtos, em relação a esta tipologia, classificam-se em contínuos e descontínuos. Os produtos contínuos são para Parente⁸⁶:

“itens com um longo ciclo de vida, que em geral fazem parte do mix de produtos de uma loja durante um longo período de tempo(ex: mais de um ano), tais como os produtos das categorias de alimentos, limpeza, perfumaria, eletrodomésticos, material de construção e muitos outros.”.

“Os produtos descontínuos são itens com um ciclo de vida curto, que fazem parte do mix de produtos de uma loja apenas durante certo período de tempo”

⁸⁵ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 224.

⁸⁶ Ibidem. p. 224.

A grande maioria dos produtos encontrada nos supermercados são do tipo contínuo, pois estão nas categorias alimentos, limpeza, perfumaria dentre outros. O planejamento desse tipo de produtos tem como primeiro passo classificar cada item como “*SKU – Stock Keeping Unit*”, ou seja, uma unidade que faz parte de um segmento que, por sua vez, faz parte de uma subcategoria e, finalmente, faz parte de uma categoria.

O segundo passo é elaborar, separadamente, um acompanhamento contendo as seguintes informações: históricos de níveis de estoque, estoque mínimo, vendas, e, também, dos pedidos pendentes.

Nos produtos contínuos, que não são sazonais, constata-se um incremento do volume da demanda, das compras e dos estoques, o que torna mais fácil a reposição automática dos estoques.

Os procedimentos adotados nas compras afetam os níveis de investimentos e de estoque das empresas varejistas, para analisar este efeito, tem-se, abaixo, alguns dados necessários ao planejamento de compra dos produtos contínuos, utilizados em um exemplo do Parente⁸⁷:

Quadro 19 – Dados Planejamento de Compra dos Produtos Contínuos

	Cenário 1 (Até a semana 6)	Cenário 2 (Semana 6 a 9)
Consumo Semanal	100	100
Frequência do pedido (e entrega)	14 dias = 02 semanas	7 dias = 01 semana
Quantidade do pedido	200	100
Tempo de entrega	7 dias = 01 semana	3 ½ dias = meia semana
Demanda tempo de entrega	100	50
Estoque de segurança	100	50
Ponto de pedir	200	90
Estoque mínimo	100	50
Estoque máximo	300	150
Estoque médio	200	100

Fonte: Parente

⁸⁷ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo-Atlas. 2000. p 226

- consumo semanal: quantidade estimada de venda, para o período de uma semana;
- frequência do pedido e entrega: espaço de tempo no qual são feitos os pedidos;
- quantidade do pedido: quantidade do produto que é pedida;
- tempo de entrega: espaço de tempo que o fornecedor leva para entregar o pedido;
- demanda tempo de entrega: quantidade demanda para o período de entrega do pedido;
- estoque de segurança: quantidade de unidades do produto que deve estar no estoque, para evitar que o produto falte para o consumidor;
- ponto de pedir: representa o estoque de segurança, mais o da demanda tempo de entrega dos produtos;
- estoque mínimo: quantidade da demanda do tempo de entrega;
- estoque máximo: será igual ao estoque mínimo, mais a quantidade do ponto de pedir;
- Estoque médio: representa a média entre o estoque mínimo e o máximo.

2.8.3- Modelo de decisão de Compras

O gestor tem como tarefa básica decidir, ou seja, escolher dentre alternativas aquela que melhor se encaixa na resolução de pendências. Para fazer isso, necessita de um modelo de decisão, que é um método para se fazer essas escolhas das ações a serem executadas, sempre considerando a análise das informações, sob as óticas quantitativas e qualitativas, como Horngren, Foster e Datar⁸⁸ colocam em sua definição de modelo de decisão: *“é o método formal de se fazer uma escolha, frequentemente envolvendo a análise quantitativa e análise qualitativa.”*

⁸⁸ HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George e DATAR, Srikant M. *Contabilidade de Custos*. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC Livros técnicos e Científicos Editora S. A, 2000. p.270.

Conforme Guerreiro⁸⁹

”A gestão se caracteriza pela atuação em nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos-operação- produtos/serviços, considerando nestes esforços, o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as empresas e os atributos dos recursos possuídos.”

O sistema de gestão é responsável, como afirmou Guerreiro, pelos relacionamentos entre os recursos, as operações e os produtos/serviços, levando em consideração as variáveis internas e externas, que podem influenciar a empresa na sua riqueza.

Figura 06 – Sistema de Gestão

FONTE: Coronado adaptado do Bio⁹⁰

⁸⁹ GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. Tese (Doutorado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. p.229.

⁹⁰ CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo. Logística Integrada e Modelo de Gestão sob a óptica da Gestão Econômica Logística*. São Paulo: Atlas, 2001. p.59.

Com base na figura anterior, é demonstrado o sistema de gestão, que é formado por um conjunto de princípios, conceitos e valores, que vão passar por processos gerenciais (sob a ótica da Gestão Econômica) de planejamento, direção e controle, gerando-se conceitos e critérios de avaliação de desempenho das áreas, tudo com base em um sistema de informação da organização, conduzindo ao sistema físico operacional, ou seja, o sistema de operação da empresa, propriamente, dito.

Para Bio⁹¹, esses processos acima são:

“conjunto de funções destinadas à gestão da empresa; o sistema gerencial define os processos e tipos de planos a serem utilizados para atingir objetivos/aproveitar oportunidades, implementar e controlar o desempenho. As funções que compõem estes processos são: Planejamento, direção e Controle.”

De acordo com Guerreiro e Catelli⁹², atualmente, as empresas estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, levando-as a auto analisarem suas áreas (finanças, *marketing*, recursos humanos, suprimentos, informática, produção, tecnologia e controladoria), em relação a sua missão ,crenças, valores, postura gerencial, mentalidade dos colaboradores, evolução da tecnologia, busca pela qualidade, satisfação dos clientes, ou seja, buscando a excelência empresarial em sua amplitude.

Em se tratando do objetivo da teoria da decisão, Fernandes⁹³ diz que: *“o objetivo da teoria da decisão é auxiliar na determinação de qual alternativa maximizará o ganho e minimizará a perda para a obtenção plena do objetivo.”* Em outras palavras, para se decidir, deve-se, previamente, elaborar e analisar as possíveis

⁹¹BIO, Sérgio R. *Desenvolvimento de sistemas contábeis gerenciais:um enfoque comportamental e de mudança organizacional*.1987.Tese(doutorado) – faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo,São Paulo.p.113.

⁹²CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração de Atividades: “GECON x “ABC”*. Congresso Brasileiro de Contabilidade – Salvador.1996. p. 2

⁹³FERNADES, José Luiz Nunes. *Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecido*. 1998. 166 f. Dissertação(Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.69.

alternativas, simulando-as e observando suas vantagens e desvantagens e, principalmente, a que dá o maior resultado para a empresa como um todo.

Em relação ao modelo de decisão, Machado⁹⁴ diz que: “*O melhor modelo de decisão é aquele que conduz os gestores a atingir os objetivos propostos.*” Desta maneira, todas as decisões devem ter foco na eficácia. E como em todas as organizações, a eficácia realiza-se por meio do cumprimento de sua missão, levando a organização a continuidade.

O problema é que, nem sempre, os modelos utilizados para a tomada de decisão são bem definidos.

Outro item a ser analisado é o fato de o gestor tomar a decisão com informações contábeis, disponíveis, no momento da decisão, que podem não ser completas .

Para Catelli e Guerreiro⁹⁵, “*Acreditamos que o melhor modelo de decisão é aquele que contempla não só custos mas também receitas e portanto resultados.*”

Os gestores tomam as decisões, orientados por um modelo de decisão que está contido em um sistema de informações. O modelo de decisão tem por objetivo a otimização do resultado econômico da empresa, porém, para fazer isto, em cada tipo de evento, tem-se um modelo de decisão específico. Isto ocorre pelo fato de cada classe de transações envolver variáveis pré - determinadas específicas.

Com base em Lemes apud Machado⁹⁶:

“o modelo de decisão amplo sustenta-se pelos seguintes submodelos :

a)Modelo de decisão específico : relaciona-se ao processo de tomada de decisões;

⁹⁴ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo. p.9.

⁹⁵ CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração de Atividades: “GECON x “ABC”*. Congresso Brasileiro de Contabilidade – Salvador. 1996. p. 4

⁹⁶ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo. p.92.

- b) Modelo de mensuração: relaciona-se ao processo de mensuração física e monetária dos eventos para suportar o processo decisório e os efeitos das escolhas implementadas;*
- c) Modelo de informação: relaciona-se ao processo de geração das informações que induzirão o processo decisório, e ao resultado das decisões tomadas.”*

De acordo com Catelli apud Almeida⁹⁷: “os modelos de decisão classificam-se em amplo e restrito.”

A diferença entre os dois modelos é que o modelo amplo comunica o resultado da decisão tomada, enquanto que o restrito é a base para a escolha da melhor alternativa, explicitando o resultado econômico das alternativas de ações em análise.

O modelo de decisão específico deve ter todas as variáveis que devem ser consideradas pelo gestor, no momento de sua tomada de decisão, pelo fato de influenciarem estas decisões. Devendo, sempre, estar sob a formatação da decisão nas esferas: operacional, financeira e econômica.

Quando se estabelece um modelo de decisão específico, para cada evento, considera-se a melhor maneira de decidir, ou seja, aquela que leve o gestor a obter resultados econômicos otimizados.

No GECON, para se ter uma mensuração correta esta deve ter como base alguns conceitos que viabilizem a apuração certa do resultado econômico de cada evento. De acordo com Guerreiro apud Machado⁹⁸, são estes conceitos:

- *“reconhecimento de receitas das atividades pela produção dos bens ou serviços e não apenas no momento da venda;*
- *preços de transferências departamentais;*
- *custo de oportunidade dos recursos operacionais ativados;*

⁹⁷ ALMEIDA, Lauro Brito. *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. 1996. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.77.

⁹⁸ MACHADO, Antônio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*.1997. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.95

- *margem de contribuição;*
- *resultados dos produtos e resultados dos centros de resultados;*
- *custos correntes de reposição;*
- *valores à vista;*
- *valor do dinheiro no tempo.*

O modelo de informação apresenta as características da informação que são necessárias ao processo de tomada de decisão. O sistema de informação direcionado para o GECON (Gestão Econômica), de acordo com Machado⁹⁹, tem as seguintes características:

“ (...) uso de um sistema de processamento eletrônico de dados, com banco de dados flexível e que permita sua estruturação, o acesso distribuído e direto pelos usuários, e a garantia da integridade dos dados, é uma condição fundamental para que os gestores recebam informações oportunas e relevantes para a tomada de decisões.”

Para Catelli e Guerreiro¹⁰⁰, *“O sistema de informação de gestão econômica GECON está votando à mensuração dos resultados econômicos das atividades empresariais”*, e se estrutura a partir do conjunto de premissas fundamentais do quadro a seguir. O adequado entendimento dessas premissas sob a ótica do GECON bem como, o destaque de suas idéias centrais possibilita a elaboração de um modelo de decisão, no qual é possível efetuar o cálculo do resultado das áreas e das transações, separando o operacional do financeiro.

⁹⁹Ibidem. p. 92.

¹⁰⁰ CATELLI, Armando e GUERREIRO Reinaldo..*Mensuração de atividades: “GECON” x ABC* “. Congresso Brasileiro de Contabilidade - Salvador, 1996”.p.5

Quadro 20 – Premissas da Gestão Econômica

No	PREMISSAS	IDÉIA CENTRAL	VISÃO DA GESTÃO ECONÔMICA
1	Medida da Eficácia da Empresa.	O lucro é a melhor e mais consistente medida da eficácia da organização.	O GECON está voltado para a correta mensuração do lucro e do patrimônio, pois tem por base que o patrimônio líquido tem que expressar o efetivo valor da empresa e não quanto custa ou custou.
2	Processo de Geração do Lucro.	O lucro é gerado a partir da execução do conjunto de atividades da empresa.	As atividades geram resultados econômicos(custos e receitas), e é por meio deste resultado que se identifica o lucro e como proceder em relação a elas(terceirizá-las ,mantê-las, em quais ocorre perda econômica.
3	Responsabilidade pela geração do Lucro.	É dos responsáveis pelas diversas atividades os gestores.	O GECON faz uma “amarração”entre as atividades e áreas de responsabilidades da empresa. A empresa é subdividida em: áreas de responsabilidade (AR); <ul style="list-style-type: none"> • centros de resultado (CR) e centros de custos (CC).
4	Papel dos Gestores.	Os gestores são os responsáveis pela gestão da empresa, que compreende ao processo de planejar, executar e controlar.	O GECON assegura que o sistema de informação reflita a realidade física/operacional das atividades e contempla os eventos nas fases de planejamento estratégico, pré-planejamento, planejamento anual, replanejamentos mensais as transações efetivamente realizadas indicando as

			<p>causa das variações ocorridas entre o realizado e os planos, políticas e padrões adotados pela organização.</p> <p>Os parâmetros devem orientar a atuação das partes em benefício do todo.</p>
5	Informação para Gestão.	São aquelas que atendem eficientemente as necessidades informativas dos usuários, bem como incorporam conceitos, políticas e procedimentos que motivem os gestores e os estimulem a tomarem as melhores decisões para a empresa.	O sistema GECON utiliza uma base de mensuração e de apuração de resultados de forma a refletir o valor econômico o mais correto possível dos recursos, produtos e serviços. Em nível dos centros de resultados e das áreas de responsabilidade é efetuada a avaliação de desempenho por meio da aplicação do conceito de custo de oportunidade.
6	Aspectos Operacionais, Financeiros e Econômicos das atividades.	<p>Cada Atividade possui três aspectos interdependentes:</p> <p>*operacional: qualidade, quantidade e cumprimento do prazo.</p> <p>Consumo de recursos e geração de benefícios (produtos e serviços);</p> <p>*econômico: consumo de recursos possui um valor econômico: custo e a geração de produtos e serviço: receita, caracterizando assim o aspecto econômico das atividades;</p> <p>*financeiro: as operações envolvem prazos de pagamento e recebimento, e os valores a prazo possuem juros que impactam o resultado.</p>	O GECON contempla esses aspectos mensurando o resultado financeiro e o resultado operacional das diversas atividades empresariais inclusive o resultado da própria área financeira.

Fonte: Adaptado Catelli e Guerreiro

Para que o modelo de decisão da área de compras represente o resultado otimizado dos eventos desta área tem-se que descrever a sua missão, dentro da empresa, pois baseado nesta o gestor de compras norteará suas decisões, deve ainda ter como base as premissas citadas no quadro anterior.

Conforme Machado¹⁰¹, a missão da área de compras é: *“pode ser entendida como a de adquirir materiais, serviços e mercadorias solicitadas por outras áreas.*

Segundo Catelli¹⁰²:

“ O sistema de gestão no modelo GECON diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.”

Sob a ótica da Gestão Econômica, o reflexo das decisões no resultado pode ser evidenciado em Machado¹⁰³ :

“ (...) lança-se como um instrumento capaz de buscar e atingir tais desafios no varejo, considerando tratar-se de um sistema que se propõe a otimizar o resultado global de uma organização, partindo da otimização dos resultados individuais de cada atividade, onde as decisões efetivamente são tomadas.”

Deve se deixar claro que existe sempre uma preocupação com a otimização do resultado global da organização.

¹⁰¹ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.107.

¹⁰² CATELLI, Armando Coord.. *Controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.p.30

¹⁰³ MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p.3.

O resultado econômico sob a ótica da Gestão Econômica para compras considera os seguintes aspectos de acordo com Ponte

- a transação é registrada no momento da efetivação da compra;
 - utiliza-se uma moeda constante para registro da transação;
 - as mercadorias são avaliadas de acordo com o conceito de custos de oportunidade, pelo menor preço de mercado a vista, sendo excluído desse valor o crédito do ICMS;
 - o ICMS foi trazido a valor presente utilizando-se a taxa de captação;
 - o cálculo do crédito do ICMS é o preço contratado com o fornecedor;
 - a obrigação junto ao fornecedor é mensurada com base no valor contratado, acrescido do IPI, e é trazido a valor presente utilizando-se a taxa de aplicação;
 - no caso do frete ser FOB, o valor da obrigação junto à transportadora é calculado da mesma maneira do fornecedor, e compõe o custo de aquisição da mercadoria;
 - é feito um cálculo dos recursos obtidos (mercadorias e crédito do ICMS) e dos recursos sacrificados (fornecedor e transportador), a vista e a prazo, explicitando em valor futuro e presente;
 - é escolhida a alternativa que proporciona o maior resultado;
 - é feito o cálculo da receita financeira proporcionada pela aplicação dos recursos no caso de compra a prazo, para o fornecedor, transportador e do crédito do ICMS;
 - o custo financeiro do fornecedor também é calculado. Esse custo é proveniente do valor ($V_r \cdot \text{produto} + \text{ICMS} + \text{IPI}$) a prazo futuro do fornecedor e esse valor trazido a valor presente;
 - o custo financeiro do crédito do ICMS é calculado trazendo o valor a prazo a valor presente.
-

Com base nas considerações acima é elaborada a margem de contribuição da transação de acordo com o quadro adaptado de Ponte¹⁰⁴:

Quadro 21 – Demonstração da Margem de Contribuição da Transação de Compra

ITEM	Em \$ Moeda Forte
Receita Operacional	
Mercadorias	
Crédito de ICMS	
Custo Operacional	
Fornecedor	
Transportador	
Margem Operacional	
Receita Financeira	
Fornecedor	
Crédito de ICMS	
Custo Financeiro	
Fornecedor	
Crédito de ICMS	
Margem Financeira	
<i>Margem de Contribuição da Transação</i>	

Fonte: Adaptado de Ponte.

¹⁰⁴ PONTE, Vera Maria Rodrigues. *Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da gestão econômica*. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo. p. 148.

Essa margem de contribuição será adicionada às margens das outras transações de compras e formará a margem de contribuição da área de compras, ou seja, o montante que essa área contribuiu para o resultado da empresa, considerando os aspectos operacionais e financeiros.

3. Variáveis Relacionadas à Decisão de Compras

3.1- Importância das Variáveis na Decisão de Compras

A falta de conhecimento das informações gera uma sensação equivocada de tranquilidade que por meio da obtenção das informações é dispersada e, de acordo com Cornachione¹⁰⁵, esse fato é amenizado por meio do “ *conhecimento das variáveis envolvidas no processo decisório e seus conteúdos.* ”

As decisões são tomadas dentro de um contexto e sofrem influência de um conjunto de variáveis, de acordo com as quais são formuladas as alternativas de decisão.

De acordo com Almeida¹⁰⁶ essas variáveis podem ser classificadas em:

“a) variáveis ambientais: são aquelas que não estão sob o domínio do gestor, porém influenciam as estratégias formuladas. Como exemplo: as taxas de oportunidade de captação e aplicação, os preços no mercado dos insumos adquiridos, as mudanças nas tecnologias empregadas nos processos, entre outras.

b) variáveis de decisão: com base na sua controlabilidade dividem-se em

i. As que estão sob controle: por exemplo: prazo de pagamento ao fornecedor e;

¹⁰⁵ CORNACHIONE JR, Edgard Bruno. *Sistemas Integrados de Gestão- Uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica-Arquitetura , método e Implantação.* São Paulo: Atlas, 2001. p. 44.

¹⁰⁶ ALMEIDA, Lauro Brito. *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica.* 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.p. 54.

- ii. *As que não estão sob controle, mas que o gestor têm influência e responsabilidade nas suas conseqüências para a empresa. Como por exemplo: quantidades vendidas.”*

As variáveis de decisão sejam controláveis ou não, assumem um papel marcante na elaboração das alternativas que dão suporte a análise do gestor e escolha daquela que otimiza o resultado da organização e assim, garanta sua continuidade.

3.2- Caracterização das Variáveis

Na decisão de compras do comércio varejista de alimentos de auto-serviço supermercados as variáveis de decisão das compras possuem o comportamento descrito acima, sendo de fundamental importância para alimentação do modelo de decisão a compreensão de seu funcionamento. Para tanto se faz necessário o conhecimento de suas características.

3.2.1- Frequência

Em relação à frequência da necessidade de suprimento em compras Gurgel¹⁰⁷ classifica-a em: “*constantes e habituais, programadas, de investimentos, de emergência e sofisticadas*”. Propõe uma matriz com a entrada dessas duas informações conforme segue a seguir:

¹⁰⁷ GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel *Administração dos fluxos de materiais e de produtos*. São Paulo: Atlas, 1999.p.40.

Quadro 22 – Matriz de Duas Entradas

	Compras constantes e habituais	Compras programadas	Compras de investimentos	Compras de emergência	Compras sofisticadas
Produtos de venda corrente					
Produtos com preços fixados correntemente					
Fornecimento sob encomenda, com preços fixados pelo fornecedor.					
Fornecimento em regime de escassez					

Fonte: Gurgel¹⁰⁸

3.2.2- Volume de Compras

A aquisição de grandes volumes de produtos ou a compra com ganho de escala é uma maneira de reduzir o custo de aquisição desses produtos, otimizando os resultados da empresa.

A pergunta “o quanto comprar” é um dos grandes desafios da área de compra do comércio varejista e estão interligadas.

Para Parente¹⁰⁹: “A alternativa ideal é a que proporciona o menor nível dos custos, considerando-se a soma entre os custos de pedir e os custos de estocagem”.

O custo de estocagem representa o gasto necessário para que haja o estoque como com funcionários, área ocupada pelo estoque, furtos, depreciações, energia gasta e outras condições especiais necessárias para se estocar alguns produtos, como produtos perecíveis, existentes em supermercados, que necessitam de uma câmara

¹⁰⁸ GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel *Administração dos fluxos de materiais e de produtos*. São Paulo: Atlas, 1999.p.40.

¹⁰⁹ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 226.

frigorífica. Já o custo de realização dos pedidos representa tudo que é gasto com pessoal, estrutura da área de compras que executa essa atividade, computadores, formulários, energia, telefone, e outros.

Para se determinar o quanto pedir usualmente, é utilizada a fórmula do lote econômico de compra, conforme Slack¹¹⁰:

$$LEC = \sqrt{\frac{2C_p D}{C_e}}$$

C_p = Custo de pedido

C_e = Custo de manutenção

LEC = Lote Econômico de Compras

D = Demanda

Porém, analisando a teoria das restrições que tem como premissa o gerenciamento da empresa com base em suas restrições tendo como objetivo a meta da empresa: “Ganhar dinheiro”, como cita Goldratt e Cox¹¹¹: “a capacidade da fábrica é igual à capacidade de seus gargalos. O que quer que os gargalos produzam em uma hora, é o equivalente ao que a fábrica produz em uma hora.” Sendo o gargalo o recurso que possui a capacidade superior a demanda por ele, ou seja, o recurso que tem restrições. Guerreiro¹¹² define restrições como: “qualquer coisa que limita um melhor desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou, ainda, alguma coisa que a empresa não tem o suficiente.”

Nessa teoria o objetivo é otimizar a produção e para tanto estabelece nove princípios básicos dos quais destaca-se que o lote de processamento deve ser variável e não fixo. Inicialmente deve-se conceituar o lote de processamento de acordo com

¹¹⁰ SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Chistine, HARRISON, Alan & JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.p.389.

¹¹¹ GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. *A Meta* São Paulo: IMAM, 1992.p.152.

¹¹² GUERREIRO Reinaldo. *A Meta da Empresa – Seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.p.14.

Guerreiro¹¹³ que: *“diz respeito ao tamanho do lote que vai ser processado completamente em determinado estágio da produção antes que este seja reprocessado para o processamento de outro item.”*

É nesse aspecto que o tamanho do lote sob a ótica da teoria das restrições se diferencia do lote tradicional, pois de acordo com o lote tradicional o tamanho do lote deve ser o mesmo para todas as operações da empresa, já para a teoria das restrições as operações possuem características individuais diferenciadas que podem indicar a necessidade de um cálculo diferenciado para os lotes.

Verifica-se que o tamanho do lote não é o responsável por um custo maior do produto, pois uma quantidade de preparações maior das máquinas na indústria, ou uma quantidade a mais de pedidos de compra para o comércio não eleva os custos, só quando trata-se do números de pedidos ou preparações de uma máquina em um gargalo que teria impacto nos resultados. E caso fosse aumentado o número de preparações das máquinas na restrição não ocorreria um aumento nos custos e sim uma redução nas vendas, devido a redução do tempo das máquinas no gargalo.

Dessa maneira não é necessário o cálculo do lote econômico, nas restrições será efetivado os maiores lotes e nos itens de não restrição os menores lotes, os quais terão uma redução de produtos em processamento, ou seja, menores estoques.

Nos supermercados não será a quantidades de pedidos efetuadas, ou o custo de estocagem que geram custos para o produto vendido e sim as restrições, ou gargalos desses produtos. Por exemplo, a seção de hortifruti, a categoria de frutas, o gargalo é a validade da fruta, não se são feitos dez pedidos por semana ou um pedido por semana. Então se a compra desse produto pode ser efetuada com uma validade maior será gerado um impacto no resultado e não a quantidade de pedidos que serão efetivados; podendo assim procurar atender a demanda por esses produtos.

3.2.3- Natureza da Demanda

Para efetuar-se a adequada análise do volume, é imprescindível conhecer quais a elasticidade- preço da demanda que de acordo com Pinho e Vasconcellos¹¹⁴

¹¹³ GUERREIRO Reinaldo. A Meta da Empresa – Seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.p.39.

é: “a variação percentual da quantidade procurada do bem x , para cada unidade de variação percentual no preço do bem x .”

Dentro da análise microeconômica existem três categorias de produtos de acordo com Lopes, Matos e Moraes¹¹⁵:

“a) elásticos: são aqueles nos quais a demanda é sensível a variações nos seus preços respectivos. São produtos em que um aumento de 5%, por exemplo, no preço, produz uma redução superior a 5% em sua demanda. O mesmo sendo verdade para reduções de preço.

b) inelásticos: são produtos relativamente insensíveis às variações nos seus preços. No caso anterior, um aumento de 5% nos preços, a redução da demanda será inferior a 5%.

c) elasticidade unitária: são produtos para os quais a reação da demanda às variações de preço possui a mesma magnitude da flutuação de preços respectiva.”

Outro aspecto a ser analisado é a relação existente entre o volume e o preço. Os produtos possuem características em relação ao nível de sensibilidade a alterações de preço, conforme Morris e Morris apud Coronado¹¹⁶:

Quadro 23 – Natureza da Demanda x Alteração de Preços

Natureza da Demanda	Elevação de Preços	Redução de Preços
Demanda elástica	Diminuição da receita Total	Aumento da receita total
Demanda inelástica	Aumento da receita total	Diminuição da receita total
Demanda unitária elástica	Nenhuma variação na receita	Nenhuma variação na receita

Fonte: Coronado

¹¹⁴ PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval. Coordenadores. *Manual de Economia*. , 3a ed. São Paulo: Saraiva, 1998.p.120.

¹¹⁵ LOPES, Alexsandro Broedel; MATOS, Emanuel Rodrigues Junqueira de; MORAES, Romildo de Oliveira. *Modelo de decisão de preço de venda – um estudo exploratório*. VI Congresso Brasileiro de Custos.1999.p.2.

¹¹⁶ CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo – Logística Integrada e modelo de Gestão sob óptica da Gestão Econômica logisticon*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121..

Com base no quadro anterior, está demonstrado o nível de sensibilidade que os produtos possuem. Normalmente, quando são propostas promoções para aquecer as vendas, também é feita a análise da natureza de demanda dos produtos envolvidos, porém existem determinantes para identificar se o produto é elástico ou inelástico. De acordo com Morris e Morris apud Coronado¹¹⁷, os fatores, a seguir, são:

Quadro 24 – Determinantes da Demanda dos Produtos

No	Determinantes	Elástica	Inelástica
1	Existência de muitos produtos substitutos disponíveis	X	
2	O produto é percebido pelo cliente como necessário		X
3	O produto tem características únicas que são importantes para o cliente		X
4	O cliente pode comparar facilmente o item com produtos dos concorrentes	X	
5	O preço do produto representa uma porcentagem substancial do orçamento do cliente	X	
6	O cliente está pagando somente uma parte do preço total		X
7	O produto tem custos de substituição baixos	X	
8	O preço é usado pelo cliente como indicador de qualidade		X

Fonte: Coronado

3.2.4- Preço dos Produtos

A decisão de compras envolve vários fatores e um deles é o preço.

Neste processo, as partes (comprador e vendedor) tentam chegar a um ponto, em que ocorram benefícios para os dois lados, de modo que, o processo de negociação deve ser preparado com cautela e passar por um roteiro, onde se tem como objetivo conseguir comprar os produtos/mercadorias, de acordo com suas especificações, no prazo de entrega e de pagamento adequados e, no menor preço, que otimize todos os outros componentes e esteja dentro das expectativas da empresa compradora.

¹¹⁷ Ibidem. p. 121.

Para Kalecki apud Cyrillo¹¹⁸, “o preço final é deduzido a partir de uma margem sobre os custos diretos para cobrir o custo operacional e o lucro, e de uma segunda parcela que envolve o preço médio de mercado”. Pode verificar que, na atualidade, os preços dos produtos são derivados do relacionamento entre as curvas e demanda dos bens e serviços.

No momento da negociação, definem-se os preços, e é feita uma simulação para avaliar se a margem bruta objetivada do produto está sendo atendida. Essa margem não é uniforme para todos os produtos, ela é diferenciada. O cálculo é efetivado pela diferença entre o preço de venda, estipulado pelas condições de mercado, e o valor dos custos diretos.

Essa margem é conceituada por Cyrillo¹¹⁹, como “aquela suficiente para pagar os custos fixos, comerciais, entre outros e o lucro mínimo desejado, conforme o seu poder no mercado consumidor.”

A diversidade das margens se deve ao comportamento dos produtos diante da sua demanda. Cyrillo¹²⁰ descreve esse comportamento, atrelado às características dos produtos, da seguinte maneira:

a) “sobre mercadorias com demanda mais elástica é de se esperar a aplicação de margens mais modestas do que em relação às inelásticas”; A elasticidade, ou não, de bem, está atrelada a seu grau de necessidade para o consumidor; por exemplo, um produto como um remédio é inelástico: caso sofra um aumento de preços, não haverá uma alteração na sua quantidade demanda, devida sua característica de essencialidade. Já, em se tratando de um produto como extrato de tomate, o consumidor ou mudará de marca, ou procurará um substituto, devido seu nível de essencialidade, sendo assim um produto elástico. Em se tratando de produtos com demanda elástica, a margem tende a ser menor devido a sua sensibilidade ao preço, ocorrendo exatamente o oposto com os produtos inelásticos.

¹¹⁸ CYRILLO, Denise Cavalli. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas econômicas da faculdade de Economia e Administração de São Paulo.(IPE-USP), 1987.p.120.

¹¹⁹ CYRILLO, Denise Cavalli. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas econômicas da faculdade de Economia e Administração de São Paulo.(IPE-USP), 1987.p.28.

¹²⁰ CYRILLO, op.cit., p.29.

b) “*dada a demanda, quanto maior o poder de mercado dos fornecedores, menor à margem associada ao produto*”; Quando se trata de um fornecedor que tem um nome no mercado, as negociações são mais árduas e suas margens são menores, já que existe um público fiel à marca, obrigando o supermercado a ter determinados produtos.

c) “*quanto menor a interdependência oligopolista inerente à determinada mercadoria, ou seja, quanto mais concorrencial o seu mercado específico, menor a margem que poderá ser praticada*”; Quanto maior a sua concorrência de mercado, menor sua margem para que ele permaneça competitivo.

d) “*produtos diferenciados dispõem de uma demanda relativamente cativa, que também favorece margens mais elevadas*”. Sendo o produto com características diferentes facilita ao uso de margens maiores.

3.2.5- Tipo de Produtos

Um fator importante é que se conheça o tipo de produto sobre o qual se está negociando. Com base em Arnold¹²¹, existem quatro categorias a seguir:

“

1.Commodities: são materiais como cobre, carvão, trigo, carne e metais. O preço é fixado pela demanda e pelo suprimento do mercado e pode flutuar muito. A negociação relaciona-se a contratos para preços futuros.

2.Produtos padronizados: Esses itens são fornecidos por muitos fornecedores. Como os itens são padronizados e a escolha de produtos é ampla, os preços são determinados com base em catálogos de preços. Não existe muito espaço para negociação, exceto em caso de grandes compras.

3.Itens de pequeno valor. São itens como produtos de manutenção ou limpeza, que representam compras de valor tão baixo que não há muito propósito na negociação de

¹²¹ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.p.224.

preços. O objetivo principal seria manter o custo dos pedidos baixo. As empresas negociam um contrato com um fornecedor que pode oferecer muitos itens, e fixam um sistema simples de pedidos que reduz o custo dos pedidos.

4.Itens feitos por encomenda. Essa categoria inclui itens produzidos segundo especificações ou aqueles para os quais a empresa recebe cotações de várias fontes. Em geral, os preços podem ser negociados.”

Em um comércio varejista de alimentos, de auto-serviço supermercado, estão presentes todas estas categorias.

De acordo com Gurgel¹²², o problema de compras possui dois aspectos: o mercado de oferta e o interior da empresa, classificando a empresa de acordo com o mercado fornecedor, da seguinte forma: *“produtos de venda corrente, produtos com preços fixados correntemente; fornecimento sob encomenda, com preços fixados pelo fornecedor; fornecimento em regime de escassez”*.

3.2.6- Estoque

Um fator que influencia as compras é o estoque. Para Slack,Chambers, Harrison & Johnston¹²³, *“estoque é definido aqui como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação.”*

A existência do estoque está ligada à diferença de ritmo existente entre o fornecedor e a demanda.

Para Arnold (1999), os estoques podem dividir-se em estoques de: antecipação, flutuação, tamanho de lote, transporte e *hedge*.

Quadro 25 – Tipo de Estoque x Suas Características.

¹²² GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel *Administração dos fluxos de materiais e de produtos*. São Paulo: Atlas, 1999./1996. p. 39

¹²³ SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Chistine, HARRISON, Alan & JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.p.381.

Tipo de Estoque	Característica
Antecipação.	Procuram antecipar uma demanda futura. Ex.: antes de um programa de promoções.
Flutuação(segurança).	Existe para cobrir flutuações imprevisíveis e evitar a falta de produto para os clientes.
Tamanho de lote(de ciclo).	É a parte do estoque que vai diminuindo, à medida que os pedidos dos clientes chegam e é abastecida pelos pedidos dos fornecedores.
Transporte(tubulação ou movimento).	Existem devido ao tempo necessário de transporte das mercadorias do fornecedor, até a empresa.
<i>Hedge</i> .	Está ligado aos produtos de <i>Commodities</i> , que tem seus valores negociados no mercado mundial, e seus preços são em Dólar. Caso a empresa queira ter uma segurança, em relação à flutuação de seus preços, ela poderá contratar uma operação de <i>Hedge</i> , na qual ocorre um pagamento antecipado, para se evitar a flutuação de preços para mais.

Fonte: elaboração própria.

Já para Kasper¹²⁴, os estoques estão divididos em função dos objetivos de rotatividade desse, em:

- estoques mínimos: representa o menor nível de estoque, abaixo do qual haveria um comprometimento das vendas;
- estoques de reposição: representam os níveis ideais para se girar os produtos;
- estoques máximos: maior nível aceito para um produto que, ao chegar nesse patamar, deveria ser trabalhado para ser escoado por meio de promoções, renegociações com fornecedores, cancelamento de pedidos, dentre outros.

Em relação ao planejamento e controle de estoques, pode-se destacar três decisões que são: quanto, quando pedir e como controlar estes pedidos.

No controle de estoque, existem, para Arnold¹²⁵, quatro perguntas a serem respondidas:

“1.Qual é a importância do item do estoque?”.

¹²⁴ KASPER, João Francisco de Pinedo. *Produtividade e Gerenciamento de operações na empresa Supermercadista*. São Paulo: Associação brasileira dos Supermercados. (Abras), 1991. p.150.

¹²⁵ ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.p.283.

2. Como os itens são controlados?

3. Quantas unidades devem ser pedidas de cada vez?

4. Quando um pedido deve ser emitido?"

Uma técnica de gestão do estoque ocorre por intermédio do sistema ABC, esse sistema de classificação fornece condições de responder as duas primeiras, no momento que ele determina a importância dos itens em análise, o que viabiliza diferenciados níveis de controle, baseados nesta importância.

Para Ballou¹²⁶, a origem do conceito de curva ABC surge:

“(...) da observação dos perfis de produtos em muitas empresas que a maior parte das vendas é gerada por relativamente poucos produtos da linha comercializada e do princípio conhecido como curva de Pareto. Ou seja, 80% das vendas provêm de 20% dos itens da linha de produto.”

A essência do ABC está em que um pequeno grupo de itens responde a maior parte dos resultados. Está fundamentada na Lei de Pareto, um economista italiano que a desenvolveu em um estudo de renda e riqueza. Aplicando esta lei à administração do estoque, de acordo com Ballou¹²⁷, pode-se estabelecer às relações percentuais aproximadas, a seguir:

Quadro 26 – Sistema ABC de Estoque.

Quantidade de Itens	Participação Monetária	Classificação
20%	80%	A: Alta Prioridade
30%	15%	B: Prioridade média
50%	5%	C: Prioridade menor
Total de 100%	Total de 100%	

Fonte: elaboração própria.

¹²⁶ BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial. Transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.p.97.

¹²⁷ BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial. Transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.p.97.

Pode-se exemplificar o sistema ABC em um supermercado analisando a seção de bebidas e categoria alcoolicas. Nessa categoria a cerveja está inserida no grupo de produtos que possui uma participação monetária relevante, em torno de 80% e representa 20% dos itens da categoria. Então, as ações sendo direcionadas para essa categoria trarão um retorno muito expressivo, diferentemente do conhaque que está junto com outros produtos formando os 50% dos itens que possuem uma participação monetária de 5%. Esse item não deve ter esforços excessivos, pois o seu resultado não tem um impacto significativo dentro da categoria de bebidas alcoolicas. Para se elaborar a curva ABC, utiliza-se quatro passos, de acordo com Pozo¹²⁸:

1. *“Inicialmente, deveremos levantar todos os itens do problema a ser resolvidos, com dados de suas quantidades, preços unitários e preços totais”;*
2. *O segundo passo é colocar todos os itens em uma tabela, em ordem decrescente de preços totais, e sua somatória total. Essa tabela deve estar composta das seguintes colunas: item, nome ou número da peça, preço unitário, preço total, preço acumulado e porcentagem;*
3. *O próximo passo é dividir cada valor total, de cada item, pela somatória total de todos os itens, e colocar a porcentagem obtida em sua respectiva coluna;*
4. *Finalmente, deveremos dividir todos os itens em classe A,B e C, de acordo com nossa prioridade e tempo disponível, para tomar decisão sobre o problema.”*

Com base nessa metodologia, é definida a curva ABC, de grande importância para o estabelecimento das prioridades de controle do estoque, por sua vez, das compras.

Uma tentativa de otimizar os níveis de estoque é conhecida como estoque mínimo e tem a preocupação de equalizar a relação, a seguir, conforme Ching¹²⁹ : *“estoque elevado (maior custo de manutenção) versus estoque baixo (risco de perda de vendas e/ou paradas na produção)”*.

¹²⁸ POZO, Hamilton. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais- Uma abordagem Logística*. São Paulo : Atlas, 2001.p.87.

Outro conceito é o do ponto de reposição, citado por Ching (1999): é o ponto no qual se dá início ao processo de ressuprimento (pedido de compra) com tempo, de modo que não falte material.

Um fator relevante, quando se trata de estoque, é o espaço físico necessário para fazer a armazenagem das mercadorias. As opções existentes para as organizações são, de acordo com Ballou¹³⁰, o depósito próprio, alugar o espaço físico, alugar um depósito e estocar mercadoria em trânsito. Cada uma destas alternativas geram um resultado diferenciado para a organização, bem como, exigem uma gestão diferenciada.

A alternativa do espaço próprio tem que ser analisada, considerando o custo de oportunidade do investimento, e o resultado gerado por ter-se o armazém próprio. Devem ser considerados o grau de intensidade de uso do espaço, o aumento do nível de controle das mercadorias, a utilização do espaço para outras áreas da empresa, a diversidade das necessidades específicas das mercadorias são, dentre outros, fatores a serem considerados na decisão de ter-se um espaço físico próprio.

Na alternativa seguinte, tem-se o aluguel do espaço físico. Muitas vezes essa alternativa é utilizada quando a necessidade é temporal, gerada por uma sazonalidade, como o período natalino.

Já o estoque em trânsito representa o tempo que as mercadorias ficam no transporte, durante sua entrega. Essa armazenagem considera-se o tipo de transporte escolhido para garantir que as condições do produto sejam mantidas.

Existe um novo método de abastecimento, o *Efficient Consumer Response* – ECR que, segundo Parente¹³¹ :

”... proporcionam uma melhoria simultânea, tanto na eliminação do desperdício de vendas causado pelas faltas de produto em estoque, como também dos desperdícios de capital decorrentes dos excessos de produtos investidos em estoques.”

¹²⁹ CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada -Supply Chain*. São Paulo: Atlas, 1999. p.43.

¹³⁰ BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial – Transportes, administração de materiais, distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993. p.162.

¹³¹ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 209.

Esta melhoria é decorrente do fato de ser acertado um contrato de compra amplo e, a partir deste, os sistemas do fornecedor e do supermercado estarem interligados e, à medida que os produtos vão sendo vendidos e atingem o nível do estoque mínimo, é emitido um pedido automático de reposição que será confirmado por sistema e, em seguida, emitir-se-á a nota fiscal, far-se-á a entrega, sem necessidade do processo formal da compra. Nesta metodologia de abastecimento, é feita a negociação da compra, no momento do fechamento do contrato e depois utiliza-se a ferramenta da tecnologia da informação, para efetivar a distribuição. Pode haver uma renegociação, o que gera um aditivo ao contrato.

A busca pela otimização dos elos da cadeia de suprimento existe devido às necessidades impostas pelos consumidores finais. Para efetivar esta otimização, é necessário que, independentemente da localização geográfica, a organização gerencie sua cadeia de suprimentos a ponto de receber os produtos na quantidade, qualidade, preços que constam no contrato.

Surge no Brasil, em 1997, uma associação que objetiva divulgar, implementar o ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao consumidor). De acordo com Coronado¹³², o ECR é:

“um canal de comunicação entre o cliente varejista, atacadista e o produtor, com troca de informações em tempo real, por meio de Eletronic Data Interchange (EDI) ou Internet, que obtém dados dos consumidores no ponto de venda, supridos por um sistema de logística integrada com entregas parceladas em just in time, de acordo com as cláusulas e as condições preestabelecidas entre as partes”.

A entrega dos suprimentos, no prazo, é de fundamental relevância. Para que ocorra esta entrega na data acertada, faz-se necessário que todos os componentes da cadeia logística se comuniquem adequadamente, possibilitando, assim, a redução dos níveis de estoque.

¹³² CORONADO, Osmar . *Controladoria no Atacado e Varejo Logística Integrada e Modelo de Gestão so a Óptica da gestão Econômica Logisticon*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 33.

De acordo com Dornier, Ernst, Fender & Kouvelis¹³³, o objetivo central do ECR *“é racionalizar a cadeia de distribuição, a fim de aumentar o valor aos clientes”*

Figura 07 – O Programa ECR.

Fonte: Dornier, Ernest, Fender & Kouvelis

Segundo Coronado¹³⁴ o ECR, no Brasil, possui alguns princípios básicos, como:

“As empresas que compõem a cadeia de suprimentos precisam estar integradas para que possam maximizar seus resultados. A informação pode fluir na cadeia sem qualquer interferência, com a aplicação do EDI (Eletronic Data Interchange) que se aplica a essa necessidade, pois propicia, por exemplo, que, imediatamente após uma compra, as informações sobre o comportamento do consumidor sejam transmitidas a toda a cadeia, incluindo os fornecedores de matéria-prima, desde que estejam integrados na rede”.

O conceito do EDI é definido pela associação de ECR como sendo: *“Uma troca automatizada, computador-a-computador, entre uma empresa e seus parceiros, de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente”.*

¹³³ DORNIER, Philippe Pierre, ERNST, Ricardo, FENDER, Michel & KOUVELIS, Panos. *Logística e operações Globais – Textos e Casos*. São Paulo: Atlas, 2000. p.216.

¹³⁴ CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo Logística Integrada e Modelo de Gestão sob a Óptica da gestão Econômica Logística*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 34.

Em suma, o EDI representa uma ferramenta tecnológica que viabiliza a comunicação, rápida e correta, entre os elementos componentes da cadeia de suprimentos e visam a melhor interação entre os fornecedores x compradores.

Apesar dos benefícios gerados pela tecnologia do EDI, existem limitações em sua utilização, conforme Dornier, Ernest, Fender & Kouvelis¹³⁵ :

“ Há grandes limitações, incluindo-se restrições técnicas, para a visão cooperativa requerida pelo EDI. A introdução dessas novas tecnologias de sistema de informação, sem levar em consideração importantes fatores organizacionais internos e externos, pode levar ao fracasso.”

Dessa forma, verifica-se que não é suficiente ter a tecnologia e, sim, preparar, adequadamente, as condições para que essa tecnologia possa desempenhar seu papel.

Os benefícios gerados pelo uso do ECR, para o consumidor, são: melhor qualidade dos produtos que são mais frescos, as eficiências geradas têm por objetivo ser repassadas ao consumidor, ou seja, são repassados para os preços, com o intuito de os supermercados serem mais competitivos, melhor abastecimentos das lojas.

Um outro conceito que permeia o ECR é o de gerenciamento de categorias de produtos. De acordo com a Ernst & Young apud ROJO¹³⁶, “o gerenciamento de categorias é um processo envolvendo fornecedores e varejistas, administrando categorias como unidades estratégicas de negócios, obtendo melhores resultados ao proporcionar maior “valor” aos consumidores.”. Em suma, o objetivo primeiro é obter maiores resultados e devolvê-los ao consumidor, seja por meio do preço, ou, de outros serviços.

3.2.7- Distribuição dos Produtos

¹³⁵ DORNIER, Philippe Pierre, ERNST, Ricardo, FENDER, Michel & KOUVELIS, Panos. *Logística e operações Globais – Textos e Casos*. São Paulo: Atlas, 2000. p.587.

¹³⁶ ROJO, Francisco J.G. *Supermercados no Brasil- Qualidade Total Marketing de Serviços Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998. p.98.

O sistema de distribuição possui como componentes: os fabricantes, os varejistas, os atacadistas, os agentes e os *brokers*. O papel do varejista, dentro do sistema de distribuição, é ser uma ponte direta, ou não, entre o fabricante e o consumidor.

Dentre os componentes, acima, existe uma figura nova que é a dos *brokers*; conforme definição da Supermercado Moderno¹³⁷, são “*empresas legalmente constituídas, especialmente contratadas pelas indústrias para atender às lojas independentes.*”

Os *brokers* têm como características que os diferenciam dos atacadistas e distribuidores:

- a) a não existência de estoque próprio, mesmo tendo mercadorias em seu armazém, essas mercadorias são do fabricante;
- b) no momento da venda, a nota fiscal é emitida direto para o comprador;
- c) vendem todo o *mix* da indústria, sem restrição de quantidade;
- d) oferecem materiais promocionais e informações a respeito do mercado, ensinando técnicas de venda, exposição, merchandising e gerenciamento de categorias;
- e) sua remuneração é um percentual que varia de 4% a 6%, sobre as vendas;
- f) todas as operações são realizadas por eles, via sistema.

Como vantagens para os supermercadistas, pode-se citar:

- a) redução da carga tributária, pois, no caso do atacadista ele compra e depois vende, nesse momento da venda, ele paga COFINS, PIS, ICMS;
- b) a nota fiscal é emitida no nome do varejista, o que dá respaldo para a obtenção de crédito, junto a instituições financeiras;
- c) aquisição do *mix* nas quantidades desejadas, reduzindo o estoque dos supermercadistas, podendo adequar sua demanda às compras;
- d) treinamento fornecido às lojas.

Para esclarecer as diferenças existentes entre os atacadistas, distribuidores e *broker*, segue quadro, abaixo, extraído da revista Supermercado Moderno¹³⁸:

¹³⁷ O novo aliado das lojas independentes. **Supermercado Moderno**, São Paulo, p. 25-28, dezembro de 2000. p. 25

¹³⁸ Ibidem. Supermercado Moderno. p. 28

Quadro 27 – Diferenças entre Atacadista, Distribuidor e *Broker*.

Diferença	Atacadista	Distribuidor	<i>Broker</i>
Quantidades de Empresas representadas	Diversas empresas	Exclusividade de uma ou no máximo três	Número limitado de empresas
Estoque	Próprio	Próprio	Não têm estoque próprio
Material de Merchandising	Oferece algumas vezes	Oferece sempre	Oferecer o material e promotoras.
Oferta de Mix de produtos	Limitado à marca líder e a outra de combate	Poucos itens	<i>Mix</i> completo das empresas que representa
Gerência de estoque dos clientes	Não faz	Não faz	Faz
Incidência de bitributação	Sim	Sim	Não

Fonte: adaptado revista Supermercado Moderno¹³⁹

Existem vários níveis do canal de distribuição que vão do nível dois, até o nível cinco. O número do nível indica a quantidade de intermediários existentes, por exemplo: o nível dois não possui intermediário, apenas dois integrantes o fabricante e o consumidor, nesta situação o consumidor adquire a mercadoria direto do fabricante.

No caso do nível três, este indica a presença de um intermediário que é o varejista totalizando três componentes envolvidos no processo.

Já, o nível quatro indica a presença de dois intermediários que são o varejista e atacadista. Nessa situação o atacadista adquire o produto da fábrica, revende ao varejo e o consumidor adquire do varejo, totalizando quatro componentes.

O nível cinco registra a presença de três intermediários que são: agente, atacado, varejo. É presenciado este nível no caso em que existe a presença de um agente entre o fabricante e o atacadista, que depois vende a mercadoria para o varejo e só depois, o consumidor adquire do varejo.

¹³⁹ O novo aliado das lojas independentes. **Supermercado Moderno**, São Paulo, dezembro de 2000. p. 28

Quadro 28 – Níveis do Canal de Distribuição

Nº do Nível	Quant. De intermediários		Tipo do Intermediário	
2	Nenhum	FABRICANTE	#####	CONSUMIDOR
3	Um		Varejista	
4	Dois		Atacadista e Varejista	
5	Três		Agente, Atacadista e Varejista	

Fonte: Elaboração própria.

A entrega dos produtos pode ser descentralizada, centralizada, centralizada com *cross docking* simples no centro de distribuição e centralizada com *cross docking* avançado. De acordo com Reda¹⁴⁰ a definição do *cross docking* é : “ a atividade de mover produtos do caminhão do fornecedor, através do centro de distribuição, para outro caminhão com destino às lojas, sem colocá-las nas áreas de armazenagem ou de preparação do pedido.”

Sendo uma entrega descentralizada, as mercadorias compradas são separadas de acordo com o que foi acordado entre o cliente e o fornecedor e a entrega é destinada para cada loja, individualmente, de acordo, com a figura a seguir.

¹⁴⁰ REDA, S. Cross docking: can supermarkets catch up? Stores, p.06, July, 1999.

Figura 08 – Entrega Descentralizada

Fonte: Adaptado Martins & Alt.

No caso da mercadoria comprada ser estocada, no Centro de Distribuição (CD), e, à medida que as lojas estiverem necessitando, são feitas as entregas, chama-se entrega centralizada com estoque no Centro de Distribuição (CD).

Figura 09 – Entrega Centralizada com Estoque no Centro de Distribuição-CD

Fonte: Adaptado Martins & Alt

Quando trata-se de uma entrega centralizada com *cross docking* simples, no centro de distribuição, é como se tivéssemos a compra gradeada, termo utilizado pelo mercado, ou seja, a compra é feita para as lojas com definição de *mix* e quantidade, e o fornecedor efetua a entrega ao Centro de Distribuição do varejo, porém, não é efetivado o registro no seu estoque; este já é separado para as lojas e feita sua distribuição, só que pelo varejista, e não mais pelo fornecedor. A economia da entrega, loja a loja do fornecedor, é repassada ao comprador, por meio de um desconto.

Figura 10 – Entrega Centralizada com *Cross Docking* Simples no CD.

Fonte: Adaptado Martins & Alt

Existe, ainda, a entrega centralizada com *cross docking* avançado. Nesse caso, as mercadorias já saem da fábrica/atacado com as separações do mix e quantidades por loja, não sendo separado no Centro de Distribuição e, apenas, redistribuída aos veículos, quando estiver nesse.

Figura 11 – Entrega Centralizada com *Cross Docking* Avançado

Fonte: Adaptado Martins & Alt

Um dos aspectos utilizados pelas organizações, para otimizar seus custos, é a centralização do recebimento das mercadorias de seus fornecedores, por meio da criação de um CD -Centro de Distribuição que tem como papel o recebimento de todos os produtos dos fornecedores, e é responsável pela distribuição e abastecimento das lojas. Com essa medida, o fornecedor repassa para a empresa, na forma de um desconto logístico, o seu custo com a logística, e a empresa tem que administrar sua logística e mensurar seu resultado, para que essa seja inferior ao repasse efetivado pelo fornecedor.

A empresa nessa situação passa a se responsabilizar pela logística, assumindo o seu controle e planejamento, podendo ganhar agilidade, eficiência e produtividade, caso trabalhe adequadamente.

No caso de organizações que possuem várias lojas, o cumprimento do prazo de entrega das mercadorias fica sob o controle da organização, possibilitando um melhor planejamento dos níveis de estoque mínimo nas lojas e, assim, um melhor aproveitamento do espaço das lojas. Ocorre, nessa situação, uma valorização do

conceito de *supply chain* (cadeia de suprimentos), como diz Saab e Gimenez¹⁴¹, “onde a logística é operada para otimizar toda a cadeia produtiva, o que, no caso do varejo, compreende desde o suprimento de produtos aos centros de distribuição até a entrega programada às lojas para posterior comercialização.”

3.2.8- Fornecedores

Existem empresas que têm como fornecedores as próprias fábricas, normalmente as de maior porte e outros de menor porte têm atravessadores, como atacadistas, distribuidoras e importadoras.

Existe, também, a situação, na qual as empresas de menor porte se unem para formar uma rede de compra, ou seja, as compras são feitas aos fabricantes, direto, pela rede de compras, com preços competitivos, porém pelo somatório da necessidade dos seus associados.

De acordo com Morgado e Gonçalves¹⁴², existem dois tipos de fornecedores:

- empresas produtoras: são representadas pelas empresas que fabricam seus próprios bens e os vendem, como exemplos, têm-se: fábricas de doces, bebidas, materiais de limpeza etc.;
- empresas comerciais: são formados pelas empresas que exercem como atividade principal a comercialização de produtos, ou seja, elas compram e revendem esses produtos.

Quando se trata de empresas produtoras, essas determinam uma quota mínima de compra, essa medida dificulta a atuação dos pequenos e médios varejistas que se vêm organizando em centrais de compra, para superarem esta restrição e terem o poder de barganha dos grandes. Essas centrais podem estar organizadas em cooperativas de compras ou serem, apenas, centrais.

¹⁴¹ SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil* Disponível em: <http://www.bnds.gov.br> > p.115

¹⁴² MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONCALVES, Marcelo Neves. *Varejo Administração de Empresas Comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Editora Senac, 1999. p. 146.

Com base em Las Casas apud Morgado e Gonçalves¹⁴³, são definidos os fatores, abaixo, para avaliar os fornecedores:

- reputação: é importante conhecer o fornecedor; quando esse não for conhecido faz-se necessário ir até sua sede conhecer suas instalações, consultar diferentes fontes de informações, como seus vendedores, catálogos, feiras, alguns clientes, para criar-se uma idéia da credibilidade do fornecedor;
- localização: é ideal trabalhar com fornecedores próximos, não só na situação que o comprador paga o frete (frete FOB), mas, nas outras situações, por facilitar o trabalho, com um estoque mínimo;
- serviços: a análise do fornecedor deve considerar os serviços agregados aos produto oferecidos, como treinamentos, *displays*, promoções etc. Todos os serviços que auxiliem o supermercado a vender seus produtos;
- política de trabalho: refere-se à metodologia de trabalho do fornecedor, ou seja, o prazo praticado, as condições para que haja descontos, prazo de entrega, dentre outros componentes, para concretizar-se a compra, considerando-se, desde a negociação, até a entrega da mercadoria;
- disponibilidade: na comunicação como nas mercadorias. Facilita-se o trabalho, quando o fornecedor possui um canal de comunicação fácil, além de sempre, ter mercadorias para atender suas necessidade, evitando a situação de falta de produto nas prateleiras;
- termos de compra: a área de compras está interligada à área financeira; no momento em que uma compra é concretizada, ela gera implicações financeiras sobre o pagamento. Então, este item deve ter um tratamento especial junto ao fornecedor;
- vendas e experiência: a experiência do fornecedor auxilia o comprador sobre as características específicas dos produtos.

A escolha do fornecedor é uma das atividades desenvolvidas pela área de compras de grande importância, porém deve ser vista sob o enfoque amplo, como Syaf trata como missão, e tenta expressar que a escolha do fornecedor vai além do

¹⁴³ Ibidem. p.147.

nome, e dados simples envolvem selecioná-lo, por meio da análise da qualidade dos produtos ofertados por ele, o preço em relação ao mercado, e o comprometimento em cumprir o que é negociado, atendendo os prazos, as especificações do produto, flexibilizando a forma de pagamento.

Aplicando essas características aos fornecedores de produtos em supermercados, percebe-se que existe uma limitação na escolha dos fornecedores, devido existirem produtos que são exigidos pelos clientes/consumidores, ou seja, são marcas conhecidas às que uma parte da demanda de clientes do supermercado é fiel.

Para se conhecer esses novos fornecedores existem várias fontes citadas por Parente, adaptadas de Mason, J. Barry, Mayer, Morris L, Ezell, Hazel¹⁴⁴:

- vendedores: pelo fato de estarem em contato com o mercado podem indicar fornecedores;
- revistas especializadas: como, e.g. Super-Hiper ou Supermercado moderno, sempre trazem reportagens, anúncios que divulgam novos e atuais fornecedores do mercado;
- feiras de negócio: representam uma excelente oportunidade para conhecer novos fornecedores e produtos;
- páginas-amarelas e internet: são meios de divulgação das empresas, e a internet vem cada vez mais, destacando-se na divulgação das empresas que possuem *home pages* com seus produtos;
- pesquisa com consumidores: por meio das sugestões dos próprios consumidores;
- pesquisa na concorrência: é necessária a pesquisa de mercado no ramo supermercadista, e, além de informações de preços praticados, são obtidas informações sobre novos fornecedores que estão atuando no mercado.

Uma das tarefas desempenhadas na composição do *mix* dos produtos da empresa é obter um pool de fornecedores que devem estar sendo, sempre, revistos e alterados pelo ingresso de novos fornecedores, e exclusão de antigos que não representem uma boa parceria para a empresa. Esta exclusão deve ser feita após uma

avaliação criteriosa do fornecedor sobre vários aspectos, que, para Parente¹⁴⁵, são (adaptado):

- preços e condições de pagamento: dentro desse item estão inseridos o preço do custo, os descontos especiais, os descontos progressivos por volume de compras e a flexibilidade dos prazos;
- abastecimento: este item é muito valorizado pelos varejistas, especialmente a pontualidade nas entregas, em relação às datas e horário definidos, os produtos estarem corretos e suas quantidades também, a rapidez entre o período de entrega e o do pedido. Isto ocorre pelas perdas irreparáveis que podem ser acarretadas pela falta de um produto, o varejista pode, além de perder a venda, também, o cliente, e a propaganda de ser uma empresa que não tem produto X;
- vendedores: são os representantes dos fornecedores e são analisados por algumas características, como: competência, comprometimento e autonomia de decisão;
- propaganda e promoção: o varejista quer que o fornecedor faça ações conjuntas, como distribuições de brindes, degustação e outras promoções que valorizem o produto e, ao mesmo tempo, o estabelecimento comercial;
- outros serviços: treinamentos aos funcionários do varejista, material de exposição, promocional, dentre outros;
- credibilidade e confiança: expressa por meio do cumprimento de acordos verbais e escritos, bem como, na aplicação da política do ganha-ganha, ou seja, a preocupação da negociação ser boa para todos os lados envolvidos;
- linha de produtos, qualidade e imagem da marca: o fornecedor ter uma marca conhecida e fazer propaganda, ganha o interesse dos varejistas; outro fator que faz diferença é o fato de fornecedor está sempre lançando novos produtos.

¹⁴⁴ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 232.

¹⁴⁵ Ibidem. p. 233.

De acordo com Garcia, Jonhsson e Kuehner Jr. Apud Kuehne¹⁴⁶ :

“ o relacionamento cliente-fornecedor se desenvolve a partir de uma atuação do cliente (comprador) sobre seus fornecedores, procurando atingir um grau de entendimento e confiança mútua. Essa relação está evoluindo notavelmente, e começa a se tornar evidente haja vista significativas mudanças no relacionamento entre as empresas.”

O imprescindível é que se estabeleça uma parceria entre cliente e o fornecedor na área de supermercado. Para que ela ocorra é importante que a comunicação entre cliente e fornecedor seja clara, objetiva, sem subterfúgios.

Outro ponto a ser analisado, entre a relação fornecedor e organização, é o giro do produto, que não é só responsabilidade do gestor de compras é, também, dos fornecedores, pois, se a mercadoria que o fornecedor trabalha não gira, serão tomadas algumas medidas conjuntas para que esse produto seja vendido.

Em suma, constata-se que o modelo clássico de relacionamento entre comprador e fornecedor, citado por Kuehne¹⁴⁷ “ ... baseava-se no julgamento de preços, prazos de entrega e qualidade do produto quando do recebimento do material encomendado, em que eram feitas inspeções qualitativas e quantitativas.” Cada dia passa a ser substituído pelo estabelecimento de um relacionamento de parceria constante que inclua até desenvolvimento de produtos. Essa parceria é concretizada por meio de acordos nos quais são partilhados os ganhos e as perdas dos produtos negociados.

Dessa forma, a avaliação do fornecedor não está mais embasada, apenas, na qualidade do produto, no cumprimento do que foi acordado na negociação, em relação a prazos, preços etc. E, também, no nível de parceria assumido entre o

¹⁴⁶ KUEHNE, Maurício Junior. *O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos*. Revista FAE, Curitiba, v.4,n3 p.39,set/dez.2001.

¹⁴⁷ Ibidem. p. 38.

fornecedor e o comprador. Dentre as ações estabelecidas pela parceria fornecedor x comprador pode-se citar, como Santos & Gimenez¹⁴⁸:

“... a reposição de produtos com funcionários próprios da indústria, o compartilhamento de informações para lançamento de novos produtos ou para promoções, a definição junto ao varejista da colocação dos produtos nos supermercados, o monitoramento do nível de estoques, a fabricação de produtos destinados às marcas próprias etc.”

E são essas parcerias que representam parte da otimização da decisão de compras, no momento, que impactam positivamente o resultado dessa atividade.

3.2.9- Organização de Compras

Para se montar uma área de compras em uma empresa, primeiro devem ser fixados os objetivos e direcionar as ações para alcançá-los, esses devem estar de acordo com os da empresa. Depois, deve se estabelecer o tipo de organização de compras que mais atende as necessidades da empresa:

- centralizada: consiste na compra ser elaborada para o todo da organização, ou seja, todas as lojas. Como vantagens, têm-se: um maior volume negociado gera um maior poder de barganha do comprador, e facilita a consecução de descontos ou outros benefícios, durante a negociação. Ocorre um controle mais efetivo em relação ao gerenciamento dos produtos, como acompanhamento do giro, análise do seu estoque etc;
- descentralizada: trata-se da compra feita pela loja; é vantajosa, quando a loja é de grande porte, que oferece ao comprador a possibilidade de trabalhar com volumes elevados para que este tenha o poder de barganhar com os fornecedores e fazer uma negociação vantajosa para a empresa. No caso de a

¹⁴⁸ SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. & GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. p. 19.

loja encontrar-se muito distante da central, é melhor que suas compras sejam descentralizadas;

- mista: é aquele tipo em que a compra de alguns produtos ocorre de maneira centralizada, e, noutros, a loja tem autonomia para efetuar a compra. Para Morgado¹⁴⁹, *“O sistema combina a vantagem da centralização para negociação de grandes volumes com agilidade da descentralização para atender eficazmente às necessidades e peculiaridades do mercado local de cada loja.”*

Quando o volume trabalhado pela área de compras é elevado, de acordo com Dias¹⁵⁰ *“(...) é necessário saber se todas as compras da organização devem ser feitas em um ponto centralizado, ou estabelecer-se em seções de compras para cada fábrica ou divisão operacional.”*

Como vantagens para se descentralizar, tem-se : a distância geográfica, o tempo gasto para compra - flexibilidade, a facilidade de diálogo, adequação da compra por estar próximo, e conhecer os problemas especificamente, dentre outras.

Por outro lado, a centralização apresenta as seguintes vantagens: a chance de negociar volumes maiores – poder de negociação, análise de mercado, pessoal especializado, a homogeneidade da qualidade dos materiais adquiridos e o maior controle de seus estoques, e financeiro, dentre outras.

As vantagens das compras centralizadas são tão superiores à descentralização que a grande maioria dos pequenos negócios adotaram esta metodologia, para adquirir seus produtos.

Como vantagens, pode-se citar:

- é mais fácil padronizar os itens a serem comprados, se a decisão de compras partir de um controle central;

¹⁴⁹ MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONCALVES, Marcelo Neves. *Varejo Administração de Empresas Comerciais* 2ª Ed..São Paulo:Editora Senac, 1999. p. 150.

¹⁵⁰ DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais- uma abordagem logística*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993. p.262.

- são reduzidos os gastos administrativos de compra, quando, ao invés de vários pedidos, tem-se um só, consolidado com as necessidades da empresa;
- consolidação das necessidades faz com que o comprador tenha a possibilidade de negociar a compra de uma quantidade maior, o que aumenta o poder de barganha;
- é possível desenvolver uma especialização e um *expert* para tomar as decisões de compras, pois um comprador, tempo integral, desenvolve habilidades específicas para a negociação de compras;
- fornece um controle melhor sobre ações de compra: é mais fácil controlar e evitar ações não éticas e ilegais de compras.

Quadro 29 – Organização de Compras

Tipos de Organização	Local da decisão de compras	Vantagens	Desvantagens	Empresas Indicadas
Centralizadas	Escritório central	- maiores descontos; - maior controle da gestão dos produtos, das compras e dos estoques; - melhor integração dos esforços.	- menor flexibilidade; - menor adequação as peculiaridades das lojas; - menor envolvimento do pessoal das lojas; - menor agilidade.	-lojas geograficamente próximas; -pequeno e médio porte. Ex: supermercados e farmácias.
Descentralizadas	- Nas lojas e em cada região.	- maior flexibilidade; - maior adequação as peculiaridades das lojas; - maior envolvimento da equipe da loja; - maior agilidade.	- piores condições de compra devido aos volumes; - menor controle da gestão de compras e estoque.	lojas geograficamente dispersas; -lojas de grande porte. Ex: hipermercados
Semidescentralizadas	- negociação centralizada dos produtos mais importantes e descentralizada dos demais	Para os produtos mais importantes: - maiores descontos; - maior controle da gestão dos produtos, das compras e dos estoques; - melhor integração dos esforços. Para os produtos menores: maior flexibilidade; - maior adequação as peculiaridades das lojas; - maior envolvimento da equipe da loja; - maior agilidade	Para os produtos mais importantes: - menor flexibilidade; - menor adequação as peculiaridades das lojas; - menor envolvimento do pessoal das lojas; - menor agilidade Para os produtos menores: piores condições de compra devido aos volumes; - menor controle da gestão de compras e estoque.	Redes varejistas com atuação em vários estados. Ex: supermercados.

Fonte: Elaboração própria.

3.2.10- Estilo do Comprador

Cada situação de comprar vai solicitar um estilo do comprador, diferente. Como perfil de compradores Morgado e Gonçalves¹⁵¹ cita-os abaixo:

- empresário/comerciante: uma empresa de pequeno porte tem como seu comprador o proprietário que acumula várias funções. A desvantagem desse tipo de comprador é relativa a sua falta de especialização e tempo para dedicar-se às compras, já que esta é, apenas, mais uma função exercida por ele. Utilização do *feeling* e centralização são as desvantagens mais encontradas;
- profissional: refere-se a uma pessoa com conhecimentos específicos sobre a função de compra. Para profissionalizar-se uma empresa, não é necessário contratar pessoas de fora, pode ser feito por meio de promoções internas, desde que estas promoções sejam por conhecimento, e não por parentesco ou outro critério não profissional. A grande dificuldade é encontrar o profissional, que além de ter os conhecimentos necessários se adeque à política praticada pela empresa, outro desafio é o desenvolvimento de relatórios que deixem transparecer as ações desta função para os gestores da empresa;
- generalista: é formado pelo tipo de profissional que tem experiência em negociações gerais, mas não conhece o produto que está sendo negociado. A vantagem consiste na experiência com as técnicas de negociação, e a desvantagem é a falta de conhecimento do produto, que poderia facilitar a negociação e evitar uma compra não adequada à necessidade do consumidor;
- especializado: é composto por um comprador que possui um largo conhecimento em uma linha de produtos, a dificuldade deste perfil está em sua área de atuação, pois só é indicado para empresas de grande porte que possuam uma estratificação da área de compras. Como vantagem, está no profundo conhecimento do produto pelo comprar, facilitando a negociação;

¹⁵¹MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.p.151.

- comitês de compra: são formados por um representante da área de *marketing*, compras, operacional da loja. Tem como objetivos maior fazer uma análise conjunta do produto/fornecedor. A grande vantagem é a interação das áreas; e as desvantagens ocorrem quando ele torna o processo de compra burocrático e demorado. Algumas empresas adotam os comitês para a inclusão ou exclusão dos produtos, no *mix* da loja.

É um comitê estabelecido em algumas empresas, com o objetivo de coordenar as ações executadas pela área de compras, e verificar se estão de acordo com as planejadas para empresa em geral.

Para Mecinas¹⁵², estas são algumas atribuições do comitê de compras:

- *“Estabelecer as bases sobre as quais devam formular-se as aquisições derivadas do orçamento para este fim;*
- *Aprovar ou modificar, de acordo com o caso, os programas de aquisições;*
- *Estabelecer políticas e normas que devam ser consideradas para as aquisições e seleção de fornecedores;*
- *Estabelecer as bases para a padronização de máquinas e equipamentos;*
- *Vigiar o funcionamento rigoroso das aquisições;*
- *Avaliar os resultados obtidos na execução do programa integral das aquisições;*
- *Recomendar a rotação ou reorganização do comitê com o objetivo de dar a devida transparência a todas as compras da empresa”.*¹⁵³

¹⁵² MECINAS, Leonel Cruz. *Compras, princípio gerais*. 2ed. Madri: Compañía editorial Continental S. A. De C V, 1999.p.37.

¹⁵³ Texto original. “Establecer las bases sobre las cuales deban formularse las adquisiciones, derivadas Del presupuesto para tal fin; Aprobar o modificar, según el caso, los programas de adquisiciones. Establecer políticas y normas que deban observarse en las adquisiciones y selección de proveedores. Establecer las bases para la estandarización de maquinaria y equipos. Vigilar el funcionamiento estricto de las adquisiciones. Evaluar los resultados obtenidos en la ejecución del programa integral de las adquisiciones. Recomendar la rotación o reorganización del comité a efecto de darle la debida transparencia a todas las compras de la empresa”.

Surgem para auxiliar os supermercados menores permanecerem competitivos, frente aos maiores e, principalmente, aos Hipermercados. Na realidade, existe a formação de associações cujas ações vão além das compras conjuntas, o que incluem treinamento de funcionários, assessoria jurídica, campanhas de marketing, dentre outros.

Por meio das centrais de compras as empresas de pequeno e médio porte podem ter suas compras efetuadas por compradores profissionais que desenvolvem, exclusivamente, essa atividade, utilizando o processo especializado de compras.

Como vantagens dessas centrais, pode-se citar: a redução dos preços de compra, devido ao volume elevado e ao poder de barganha que a central possui, e que, isoladamente, as empresas não teriam, além da ampliação dos prazos de pagamentos. Isso leva as empresas associadas aumentarem suas margens operacionais e, por conseqüências, serem competitivas no mercado.

Existem fatores subjetivos como a troca de experiências, alavancando o nível de profissionalismo dos associados, porém existem dificuldades causadas pelas diferentes culturas empresariais que terão que se integrar, a garantia de que não haverá privilegiados, ou seja, o tratamento será equitativo para todos.

O perfil do profissional que atua na área de compras está mudando, atualmente não é só responsável pelo abastecimento da lojas, está envolvido, em conjunto, com os gestores operacionais das lojas supermercadistas, para conseguir vender os produtos, orientando sobre layout e exposição dos produtos. Isso ocorre pelo fato dos compradores terem informações detalhadas sobre os produtos, contribuindo para o melhor gerenciamento da categoria na qual ele está inserido.

A parceria, que deve se estabelecer entre os compradores e os gerentes de produtos, é de ocorrer uma interação de suas funções por serem complementares.

Os gerentes de produtos possuem um conhecimento depurado dos hábitos e atitudes dos consumidores, enquanto que os compradores têm *know-how* sobre as maneiras de apresentação dos produtos, assim, verifica-se que as duas funções, trabalhando em parceria, convergindo seus esforços, obterão níveis de venda dos produtos, elevados, viabilizando a conquista e fidelização dos clientes.

Com a automação e o elevado nível de informatização, dispõe de ferramentas para gerir, adequadamente, as categorias de produtos existentes nos supermercados.

De acordo com Constant¹⁵⁴, os gerentes de produtos devem conhecer melhor o perfil dos compradores, tendo como objetivo :

- *“Esclarecer o comprador sobre aspectos mercadológicos e financeiros dos produtos que gerencia e ressaltar os pontos de lucratividade.”*
- *“Promover cursos de marketing e técnicas promocionais para atualização dos compradores sobre conceitos de abastecimento e de relacionamento com o mercado.”*
- *“Fornecer informações dos produtos sobre suas características, referência dos consumidores e participação de mercado.”*
- *“Orientar sobre sistemas e formas de controle para análise do desempenho dos produtos.”*
- *“Pesquisar as atividades dos computadores, conhecer detalhes de seu trabalho e pressões que sofrem interna e externamente.”*
- *“Criar uma linha direta de comunicação com o comprador para que uma aproximação profissional seja iniciada.”*
- *“Programar e participar de atividades conjuntas para avaliar pontos potenciais a serem explorados lucrativamente.”*

Por meio do alcance desses objetivos, promove-se a interação das funções de comprador e gerente de produtos, com o intuito de explorar as ações mercadológicas no auto-serviço e garantir a venda.

As evoluções da função compras sugerem profissionais qualificados, para desenvolvê-la. De acordo com Romero & Casas¹⁵⁵

¹⁵⁴ CONSTANT, Flávio. *Compradores e gerentes de produtos*. SUPERHIPER Revista da associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, ano 25, no 292, p.68-69, dezembro de 1999. p. 69

¹⁵⁵ ROMERO, Bernado Prida & CASAS, Gil Gutiérrez. *Logística de aprovisionamientos- El cambio en las relaciones proveedor-cliente, um nuevo desafio para la empresa Del siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill, 2000. p.171.

3.2.11- Sistema de Informações

As decisões possuem como base as informações que devem ser disponibilizadas em todas as fases da gestão. Conforme Catelli¹⁵⁶, *“é necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que garantam o suporte requerido à atuação gerencial preconizada.”*

Riccio apud Cornachione Jr.¹⁵⁷ define sistema de informação como sendo: *“um conjunto de subsistemas que atuam coordenadamente para, com o seu produto, permitirem às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.”* O objetivo maior da empresa é garantir sua continuidade, para que isso ocorra as decisões devem otimizar o resultado, e as áreas da empresa devem interagir e trabalharem, visando cumprir a missão da empresa.

A conceituação de Bio.¹⁵⁸ sobre sistema pactua com essa idéia: *“um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo .”* Fazendo uma adaptação para o sistema empresa, o todo é a empresa e as partes são as áreas.

De acordo com Bio¹⁵⁹:

“Qualquer sistema de informação gerencial não é um fim em si mesmo. Ele é parte, ele é um instrumento dos processos e sistemas gerenciais adotados pela empresa. Em alguns casos, este sistema gerencial é fruto de valores e tradições, em outros ele é operacionalizado a partir de um modelo de gestão, deliberadamente construído”.

¹⁵⁶ CATELLI, Armando Coord.. *Controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 61.

¹⁵⁷ CORNACHIONE JR, Edgard Bruno. *Sistemas Integrados de Gestão Uma abordagem da tecnologia da informação Aplicada à Gestão Econômica (Gecon)- arquitetura,método e implantação*. São Paulo: Atlas, 2001.p.47.

¹⁵⁸ BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação – um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas,1985.p.18.

¹⁵⁹ BIO, Sérgio R. *Desenvolvimento de sistemas contábeis gerenciais:um enfoque comportamental e de mudança organizacional*.1987.Tese(doutorado) – faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. p.112.

Tomando-se essa afirmativa por partida, pode-se dizer que o sistema de informações gerenciais é um dos componentes de um sistema maior que é o sistema empresa e ele existe com o intuito de ser uma ferramenta para a tomada de decisão, tanto pode considerar os valores e tradições, como o modelo de gestão existente na empresa.

3.2.12- Prazo de Pagamento

Para a definição da variável prazo de pagamento de uma operação de compra devem ser considerados:

a) disponibilidade de capital de giro da empresa, ou seja, a existência de saldo de caixa no montante do valor a vista do produto, para que se possa gerar essa alternativa de decisão;

b) o valor a prazo deve ser trazido ao valor presente para compará-lo com o seu valor a vista. Utiliza-se a taxa de aplicação. De acordo com Ross, Westerfield e Jordan¹⁶⁰: a definição de valor presente é: “ *o valor atual dos fluxos de caixa futuros descontados a uma taxa de desconto apropriada.* ”;

c) capacidade de negociação: que está ligada ao volume a ser negociado. As empresas do setor supermercadista de menor porte formam associações para obterem os volumes que lhes confirmem o poder de barganha e lhes garantam a competitividade e uma situação mais flexível em relação ao prazo de pagamento dos fornecedores, dentre outros pontos alvo de negociação da aquisição dos produtos.

3.2.13- Qualidade

Inicialmente é importante definir o que vem a ser qualidade, já que durante as negociações de aquisição dos produtos essa variável é considerada como fator que exclui a aquisição de um produto até reduz o seu preço de aquisição.

¹⁶⁰ ROSS, Stephen A . ; WESTWRFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Princípios de Administração Financeira. 2a ed. São Paulo: Atlas,2000.p.513.

A palavra qualidade é definida por Baily e Farmer¹⁶¹ sobre três sentidos:

“o primeiro o significado em latim qualis: de onde espécie, ou seja, espécie de coisa desejada; o segundo: bens cujas características estão de acordo com o que foi solicitado; e em terceiro lugar se define qualidade pela probabilidade de desempenho livre de perturbações durante o ciclo de vida que se espera do artigo. Este é a confiabilidade.”

A qualidade dos produtos no ramo de supermercados é bastante observada, e requer um tratamento especial no caso dos hortifruti, sendo utilizado um controle de qualidade que autoriza ou não a aceitação do produto pela empresa.

3.2.14- Mix de Produtos

A definição do *mix* dos produtos a serem ofertados no comércio varejista, provém da área de *marketing*, e está sob a ótica dos consumidores e dos concorrentes.

De acordo com Parente¹⁶² os oito fatores a seguir devem ser considerados na definição do *mix*: substitutibilidade, complementaridade, indicadores de desempenho da linha de produtos, ciclo de vida de produtos, ciclo de moda, necessidades dos clientes-alvo, limitações de espaço, equipamentos e recursos e posicionamento mercadológico da empresa.

O grande desafio na definição do *mix* dos produtos paira sobre a dicotomia existente entre variedade excessiva x variedade incompleta. A variedade excessiva trata da visão que quanto maior a variedade de produtos mais se atenderá as necessidades do consumidor. Por outro lado, esta excessiva variedade tem algumas deficiências que é o elevado comprometimento financeiro, a aquisição de produtos com baixo giro, chegando a comprometer o resultado da organização.

¹⁶¹ BAILY, Peter; FARMER, David. Compras: Princípios e Técnicas. São Paulo: Saraiva, 1979.p.55.

¹⁶² PARENTE Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.p.197.

Então, se a decisão do gestor for a de ter uma pequena variedade, esta corre o risco de ser incompleta, levando ao consumidor final a idéia de que aquela empresa não atende suas necessidades, podendo a empresa perder o cliente.

De acordo com Lepsch e Silveira¹⁶³, como resultado da pesquisa feita por Lepsch, em 1996, sobre a compatibilidade entre sortimento, variedade, espaço disponível e lucratividade permitem concluir que a correta definição do *mix* dos produtos têm três funções que são: viabilizar o alcance das margens objetivadas para suas seções, e só por meio da consecução da margem a empresa tem a possibilidade de ter lucro; é responsável pela atração dos consumidores à loja no momento em que atende seus gostos e preferenciais e quando a definição desse *mix* possui produtos substitutos, evita a guerra de preços, desde que a rede supermercadista tenha uma política de diferenciação de produtos e serviços.

Para projetar-se a demanda pelos produtos base para a compra, a empresa deve analisar o relacionamento entre a elasticidade e a receita total. Para tanto, Sardinha apud Coronado¹⁶⁴ trata da origem da oferta que são as necessidades dos consumidores:

“As necessidades dos consumidores é que dão sentido à própria existência dos ofertantes . Bens e serviços são criados a partir do esforço de materialização de utilidades para atender tais necessidades e suas características em grande medida determinam a melhor forma de oferta-los. Em certo sentido, pode-se dizer: são as necessidades que movem a demanda, expressas nas próprias dimensões do produto, que induzem os ofertantes a se organizarem sob certas condições estruturais.”

Dessa maneira, a decisão de compra, no que se refere a formulação do *mix*, deve atender as necessidades dos consumidores que por meio de pesquisas são levantadas e dão início ao processo de compra nas organizações.

¹⁶³ SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht e LEPSCH, Sérgio Luiz. *Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro*. Revista de Administração da USP-RAUSP, São Paulo.v. 22, no 2 abril/junho, 1997.p.8.

¹⁶⁴ CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo-Logística Integrada e Modelo de Gestão sob a ótica da Gestão Econômica Logístico* São Paulo: Atlas, 2001. p.121.

3.2.15- Frete e Seguro

O transporte das mercadorias pode ser efetuado em duas modalidades: CIF ou FOB. Na primeira é por conta do fornecedor e na segunda por conta do comprador. A grande maioria dos produtos comercializado no varejo de alimentos de auto-serviço supermercados são CIF.

Porém existem produtos cuja incumbência de pagar o frete é da empresa sendo necessária a análise dessa variável para a obtenção das alternativas de decisão. Normalmente a análise é feita do frete e em conjunto o seguro das mercadorias.

Dentro da análise do frete os itens negociados são: a modalidade de transporte(terrestre, aéreo, etc), a distância, o peso e volume dos produtos, o tipo do meio de transporte (carro frigorífico, etc.) , o prazo de entrega dentre outros pontos.

3.2.16- Impostos

O comércio varejista em geral está sujeito a tributação dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Federais: COFINS, PIS, IRPJ, CSSL, IPI (em alguns casos);
- b) Estaduais: ICMS.

Dentre esse tributos, alguns têm incidência diretamente sobre o faturamento da empresa como é o caso do COFINS, PIS. Já o IRPJ e CSSL, dependem da modalidade de tributação adotada pela empresa: Simples, Lucro Real Mensal ou estimado, Lucro presumido.

Sobre a não cumulatividade do ICMS Bruni e Fama¹⁶⁵ se reportam:

“é um imposto não cumulativo, em que existe a possibilidade e aproveitamento dos créditos gerados em cada etapa da comercialização. O cálculo do débito baseia-se no valor agregado ao produto, permitindo o aproveitamento do crédito originário na entrada da mercadoria ou serviço.”

¹⁶⁵ BRUNI, Adriano Leal; FAMÄ, Rubens. *Gestão de Custos e formação de Preços*. São Paulo: Atlas, 2002.p.294.

O ICMS possui alíquotas internas diferenciadas, além de, no caso de operações interestaduais, apresentar alíquotas diferenciadas, como compras advindas de São Paulo possuem crédito de 7%, já as originadas de estados do Nordeste 12%.

Outra peculiaridade desse imposto que impacta o resultado das compras, é que alguns produtos possuem alíquotas e metodologias de cálculo diferenciadas como redução da base de cálculo, de acordo com os interesses de cada estado em incentivar determinado setor produtivo.

A apuração do ICMS também possui peculiaridades como a presença de regimes: normal- apuração mensal, antecipado- o pagamento é feita no momento da compra e depois compensado na venda, e o regime de estimativa- com base em critérios internos do governo é levantado uma estimativa de faturamento e o imposto é pago sobre esse valor e o de substituição tributária- algumas atividades o fabricante será o agente arrecadador.

O IPI tem como contribuinte conforme artigo 22 do regulamento: o importador, o industrial e os estabelecimentos equiparados à indústria como exemplos: que comercializam produtos por eles importados(vide art 9º do regulamento do IPI).

A modalidade de cálculo do IPI é semelhante ao do ICMS de créditos, porém esse é um imposto exclusivo diferente do ICMS que é incluso no valor do produto.

Para efeito da análise dessa variável –impostos, deve ser considerado para o comércio varejista de alimentos auto-serviço supermercados, além dos impostos federais, especialmente a análise do ICMS - estadual, pois a origem das mercadorias, bem como o tipo de mercadoria, e a legislação específica do estado para os produtos são fatores que podem alterar o resultado das compras desses produtos, já que esses impostos são componentes dos resultados das empresas.

3.2.17- Validade dos Produtos

Os produtos possuem um período de duração, no qual suas características e a qualidade permanecem inalteradas. Esse período é denominado validade e tem como início a data da produção e um período x contado a partir dessa data. Quando trata-se

de produtos da categoria hortifruti esse período é bem mais reduzido, e atestado pelas características individuais dos produtos.

Essa variável funciona como uma restrição à compra ou por outro lado uma incentivadora à criação de promoções estabelecidas com parceiras dos fornecedores que querem evitar devoluções.

O impacto dessa variável nas alternativas de decisão é muito forte, já que pode levar a empresa aos extremos de perda de dinheiro pela avaria e ganho por promoções bem sucedidas.

Quadro 30– Relação de Variáveis x Decisões de Compra.

No	Variáveis	Especificações	Alternativas de Decisões	Determinantes das decisões
1	Frequência de Compras	Frequência em relação a periodicidade das compras.	a)Diária; b)Semanal; c)Quinzenal; d)Mensal; e)Anual;	*localização do fornecedor; *giro do produto; *categoria do produto: frios e congelados, bazar, cereais,mercearia seca e líquida. *política d estocagem da organização; *influência de modismo/alterações das necessidades dos consumidores.
2	Volume de Compras	Volume: quantidade de itens comprados e quantidades adquiridas nas compras	a)Quantidade Comprada por produto	*Existência ou não de promoções do produto, bonificações recebidas dos fornecedores; *Histórico de compras; *Política de estocagem; *frequência das compras.*Mix do fornecedor
3	Natureza da Demanda do produto	Determinantes da demanda do produto que influenciam na sensibilidade do produto ao aumento/redução dos preços.	a)Elástica, b)inelástica e c)unitária elástica.	* alterações das necessidades dos consumidores; *interferência estatal nos preços; *escassez de um determinado produto
4	Preços dos produtos	Valor negociado para os produtos	a)De reposição; b)De mercado; c)Última compra;	*Conjunturas econômicas; *escassez do produto no mercado; *relação oferta x procura; * alterações das necessidades dos consumidores
5	Tipo de Produto	De acordo com características de mercado produtor	a)Commodities, b)produtos padronizados, c)pequeno valor, d)feitos por encomenda	*alterações na bolsa de valores, alterações no dólar, alterações na embalagem do produto.
6	Estoques	Tipos de estoque utilizados nas empresas	a)Definição dos estoques de: segurança/ mínimo, reposição, máximo, hedge	*Compromisso com a entrega e distância dos fornecedores, *política de estoque, *alterações das necessidades dos consumidores.
7	Distribuição dos Produtos	Tipos de distribuição com a participação do fornecedor ou não.	a)Entrega centralizada- no Centro de Distribuição(CD) ; parte CD e Armazém; só armazém.; b)entrega nas lojas.	Nível de parceria com o fornecedor, existência de frota de carro
8	Fornecedores	Quantidades de atravessadores	a)Empresa Produtora, b)Atacadista, c) Brokers ,d) Distribuidor.	Cumprimento dos itens negociados.
9	Organização de Compra	Metodologia da organização da área de compras	a)Centralizada ,b) descentralizada ; c)ou semidescentralizada	Estrutura Organizacional da empresa.
10	Estilo do Comprador	Perfil do comprador, características do modo d efetuar as compras	a)Empresário/comerciante; b)Generalista, c) Especializado, d)Comitês de Compras	Nível de autonomia , porte da empresa, estrutura funcional.
11	Sistema de Informações	Sistema utilizado para dar suporte ao processo de tomada de decisão	a)Nível de informatização da organização e interligação das áreas	O nível de TI (Tecnologia da informação) utilizado na empresa.
12	Prazo de Pagamento	Prazo para pagar ao fornecedor	a)a vista ; b) a prazo, c)entrada a vista e o restante a prazo	Taxa de captação e aplicação do mercado.
13	Qualidade	Qualidade dos produtos a serem adquiridos	a)Qualidade A;b)Qualidade B e etc.	Características de acordo com o definido na aquisição; desempenho de acordo com o determinado.
14	Mix dos produtos	Definição dos produtos a serem comercializados pelos supermercados	a)Mercearia Líquida, b) mercearia seca, c) frios & laticínios, d) carnes, peixes e congelados, e) cereais, f)hortifrutículas , g)bazar, h)higiene e limpeza	* substitutibilidade, complementaridade, indicadores de desempenho da linha de produtos, ciclo de vida de produtos, ciclo de moda, necessidades dos clientes-alvo, limitações de espaço, equipamentos e recursos e posicionamento mercadológico da empresa.
15	Frete e Seguro	Transporte dos produtos pago- FOB ou não CIF	Modalidade FOB ou CIF	*modalidade de transportes, distância, peso, volume dos produtos, tipo do meio de transporte (aéreo, terrestre, etc.), prazo de entrega.
16	Impostos	Tributação incidente sobre a comercialização de produtos alimentícios.	a)federais: COFINS, PIS, IPI, IRPJ, CSSL; b)Estaduais: ICMS.	*alíquotas, metodologias de cálculo, origem das mercadorias e tipo -ICMS; legislação específica ao produto ou atividade comercial.
17	Validade dos Produtos	Período no qual a qualidade dos produtos permanece inalterada.	a) um mês, dois meses, seis meses etc.	Categoria do produto, por exemplo: hortifrutif, frios etc; embalagem, manuseio, indústria de origem, etc.

4.Resultados da Pesquisa de Campo

4.1- Dados da Pesquisa

A pesquisa foi feita em supermercados cearenses, localizados na Região Metropolitana de Fortaleza, utilizando a entrevista semi-estruturada. O objetivo é de identificar quais as variáveis usadas por estes comércios varejistas de alimentos de auto-serviço supermercados, para dar base à construção das alternativas de tomada de decisão de compras.

Foram entrevistadas três redes de supermercados. Em cada rede, foram entrevistados: o diretor comercial, os compradores, os responsáveis pelo centro de distribuição, e o responsável pela área de controles, quando esta existia.

4.1.1- Amostra

Dos supermercados cearenses contactados, as três redes, localizadas na região metropolitana de Fortaleza, entrevistadas compõem a amostra intencional e não probabilística, permitiram efetuar as entrevistas, ter livre acesso aos sistemas, à área de compras, porém, por solicitação dos mesmos, seus nomes foram alterados para Supermercado A., B e C. O atendimento dessa solicitação possibilitou o acesso ao sistema e todas as informações internas dessas empresas.

4.1.2- Comentários sobre o Roteiro de Entrevista Aplicado

A metodologia aplicada foi a de entrevista semi-estruturada, na qual foi seguido o roteiro do anexo 04.

Nesse roteiro constam perguntas que buscam identificar quais as variáveis são utilizadas para a criação das alternativas de decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço- Supermercados.

A estrutura organizacional da área de compras influencia o processo de tomada de decisão sendo fundamental a identificação se a estrutura era centralizada, descentralizada ou mista.

O porte da área de compras é identificado pelo questionamento do tamanho do grupo envolvido nessa área.

O nível de autonomia direciona se o grupo a ser entrevistado estava capacitado a tomar a decisão de compras sem influências; nos casos em que se constatarem influências procurou-se entrevistar o influenciador, normalmente o diretor comercial.

A inquirição sobre a existência do planejamento e sua maneira de ser efetivado, buscava saber o nível de controle existente, em como a preocupação da organização em garantir sua continuidade. Seguindo a sequência do planejamento foi perguntado sobre um componente do planejamento que é o orçamento de compras, as metas de compras e sua metodologia de elaboração.

A interação da área de compras com as outras áreas também foi motivo de questionamento para se avaliar até que ponto era feita a análise do resultado de compras e seu impacto sobre o resultado global da empresa. As áreas que possuem uma ligação mais próxima são as de vendas, estoque e financeira.

Os componentes da decisão de compras, como definição do mix, escolha dos fornecedores, volumes e frequências de compras, preços praticado, metodologia de obtenção desses preços dentre outros também foram alvo de questionamentos elaborados aos entrevistados.

A existência de material formal sobre a área de compras, como um manual, escrito ou digitalizados também fez parte do rol de questões levantadas.

Outro ponto muito questionado foi o sistema de informações gerenciais, o qual dá suporte as decisões da empresa inclusive a de compras. As perguntas referiam-se sobre a sua existência, nível de interligação com as outras áreas, velocidade de atualização, existência de módulo de simulação a ser utilizado no

momento da negociação, se ele calculava o resultado econômico e se separava o financeiro do operacional, calculando os juros embutidos dos preços a prazo.

Todas as questões principais bem como as secundárias tiveram como objetivo identificar quais as variáveis as empresas do comércio varejista de auto-serviço utilizam para tomarem a decisão de compra dos produtos que serão por elas vendidos aos consumidores.

4.2- Análise Comparativa do Comportamento das Variáveis Utilizadas na decisão de Compras

As entrevistas efetivadas em cada rede de supermercados sobre as variáveis utilizadas na criação de alternativas de decisão de compras são analisadas a seguir, organizadas comparativamente entre as três redes de supermercados pesquisadas e para facilitar as análises segmentadas por variáveis, pois as variáveis são todas interligadas e co-dependentes no processo de tomada de decisão de compras do comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados.

4.2.1- Variável 01 – Frequência de Compras

A frequência de compras refere-se a quantidades de vezes que a empresa compra produtos de seus fornecedores, em um determinado período de tempo, para revender.

Na rede de Supermercados A a frequência de compras possui uma variedade de acordo com características como:

- Localização do fornecedor;
- Sazonalidade do produto, no caso de horti-fruti;
- Tipo de entrega;
- Existência de promoção para o produto que está em negociação.

De acordo com as entrevistas, a rede de supermercados A trabalha com o sistema EDI, no qual é gerado um relatório todas as segundas e quartas dos produtos

que estão abaixo do estoque mínimo definido pela empresa. Com base nesse relatório, o encarregado da loja faz as correções que julgar necessário, pois existem fatos externos que influenciam a demanda dos produtos. Deve-se destacar que esse procedimento ocorre com a compra chamada pela rede de diretíssimo, na qual estão inseridos alguns produtos, cuja compra é descentralizada e não são feitas pelos compradores especializados da empresa.

No caso do bazar, o comprador considera a localização do fornecedor, se esse for local, ele compra com a frequência quinzenal, ou semanal. Seu objetivo é não ter um estoque alto e nem ficar com a gôndola vazia.

Em se tratando da categoria de produtos de mercearia seca, o comprador faz um pedido para o mês com a entrega quinzenal e, antes de concretizar a segunda entrega, o fornecedor liga e deve ser feita uma confirmação do mix e das quantidades, podendo esses itens serem alterados pelo comprador de acordo com oscilações da demanda do mercado.

Quando trata-se de produtos perecíveis, o comprador administra o pedido com frequência semanal. Já o comprador de hortifruti compra diariamente e muda essa frequência, quando são produtos sazonais, como frutas, fazendo a compra com uma periodicidade maior, de modo a ter um estoque pequeno, para atender às necessidades do mercado.

Na rede de supermercados B a frequência das compras é determinada após um estudo da previsão da demanda de venda do produto, estoque mínimo e atrelado à localização do fornecedor, sendo criado um calendário de visitas dos fornecedores. Alguns produtos, devido a sua participação no mercado, são trabalhados com reposição automática; outros são fruto de ações direcionadas para ampliar sua demanda, como promoções e têm nesse caso sua frequência de compras alterada em função de sua elasticidade, ou seja, o aumento da demanda em função da redução de seu preço.

Na rede de supermercados C, as compras são feitas semanalmente, quando se trata de fornecedores locais, com visitas programadas. Já, quando os fornecedores são de fora, a periodicidade sobe para quinzenalmente, sendo feita a programação do mês e na segunda quinzena é feito um ajuste, para mais ou menos de acordo com o comportamento da demanda do produto pelos consumidores.

A amostra analisada utiliza essa variável e a considera influente no processo de decisão de compras.

Como resumo de seu comportamento segue o quadro abaixo:

Quadro 31 – Comportamento da Variável 01- Frequência das Compras.

Supermercados	Aspectos determinantes	Frequência trabalhada
Rede A	Categorias dos produtos, localização dos fornecedores, sazonalidade, tipo de entrega dos produtos, promoções.	Definida por categoria de produtos.
Rede B	Localização dos fornecedores, promoções, volume da demanda.	Definida com base no volume demandado.
Rede C	Localização do fornecedor, e o volume de demanda.	Definida com base na localização do fornecedor.

4.2.2- Variável 02 – Volume de compras.

O volume de compras refere-se à quantidade a ser adquirida de um produto pela rede de supermercados. Essa quantidade é analisada no momento da negociação influenciando-a .

Na rede de supermercados A, o volume de compras é definido, levando-se em consideração se há um período especial, como carnaval, páscoa, natal etc. que altere a demanda dos produtos em análise (sazonalidade). Outros fatores analisados para determinar esse volume são a existência ou não de promoção do produto, a capacidade de armazenagem, e o histórico de demanda pelo produto junto com a política de estoque mínimo, o que leva o sistema produzir relatórios com as quantidades necessárias para atender à demanda projetada para as lojas.

Já na rede de supermercados B o volume é definido pelo histórico de vendas e seus ajustes. Existe a prática de fazer uma pré-venda entre as lojas, ou seja, uma projeção de venda dos produtos, que se destinaram a promoções, além de pesquisas nos concorrentes da rede e dos fornecedores. Tudo isso com o intuito de evitar uma compra em excesso e o outro extremo que é a falta do produto. Muitas quantidades

são definidas automaticamente pelo sistema, fazendo parte da política de reposição da empresa.

Na rede de supermercados C como o sistema não tem um nível de controle alto, a definição da quantidade a ser comprada é dada por dados históricos devidamente ajustados pelos sentimentos dos compradores. Também são considerados a sazonalidade do período como época natalina, carnaval e outras e as promoções, porém não é feito nenhum estudo sobre o nível de elasticidade do produto, sendo negociado com os fornecedores a possibilidades de devoluções caso a quantidade vendida não seja alcançada e a viabilidade de entregas especiais caso a demanda supere as expectativas de venda dos compradores.

O quadro a seguir é capaz de compilar o comportamento da variável 02 nas três redes de supermercados.

Quadro 32 – Comportamento da Variável 02- Volume das Compras.

Supermercados	Aspectos determinantes	Volume
Rede A	Sazonalidade, promoções, histórico da demanda, capacidade de armazenagem.	Definido pela sazonalidade, promoções e reposição automática.
Rede B	Pesquisas com concorrentes das lojas e dos fornecedores, volume de vendas e promoções.	Definido com base nas promoções, pesquisa de mercado e volume de demandado.
Rede C	Sazonalidade, histórico de vendas.	Definido com base no volume de vendas.

4.2.3- Variável 03 – Natureza da demanda.

A natureza da demanda dos produtos indica o nível de elasticidade dos produtos, ou seja, a reação de seu volume (aumento, permanência ou redução) quando seu preço varia.

Essa análise não é feita de maneira direta, pois o mais adequado é efetuar-se o cálculo da elasticidade, principalmente para os produtos que serão colocados em oferta/promoção.

Nas três redes de supermercados é conhecido que alguns produtos quando têm seu preço reduzido ocorre um aumento expressivo da quantidade, mas eles não fazem o cálculo da elasticidade do produto.

Na rede de supermercados A, a escolha de um produto para o encarte, ou seja, para ser uma oferta, depende de fatores como: o modismo, a redução do preço conseguida junto ao fornecedor, o preço do produto nos concorrentes, o estoque do produto, o giro do produto, porém em algumas situações o comprador de mercearia seca verificou que mesmo o produto tendo um giro baixo, quando eles fizeram uma promoção com um preço muito competitivo, a quantidade vendida subiu de 3 caixas para 220 caixas. Neste caso, constata-se que a natureza da demanda desse produto é de alta elasticidade, ou seja, a uma redução do seu preço, seu giro cresce em uma proporção muito maior, mas a rede não utiliza a natureza da demanda em seu sistema.

Na rede de supermercado B, a escolha dos produtos para as ofertas considera o seu giro e a negociação com o fornecedor. Muitas vezes o produto está com a validade próxima de ser expirada e será devolvido ao fornecedor e este propõe a promoção. Também não há opção de cálculo da elasticidade do produto.

Na rede de supermercados C os produtos que irão participar de promoções são escolhidos pelos consumidores, ao preencherem um formulário ao pagar suas compras. Com a análise desses formulários, os produtos mais solicitados, os compradores entram em contato com seus fornecedores, ou concorrentes e depois os colocam em promoção. Não é comum o uso de encarte até porque essa rede é voltada para a classe C e é de menor porte.

Entende-se que o cálculo da elasticidade dos produtos é necessário para que a escolha das promoções seja mais criteriosa.

Segue abaixo quadro com as informações sobre a variável 03 – Natureza de demanda.

Quadro 33 – Comportamento da Variável 03- Natureza da Demanda.

Supermercados	Aspectos determinantes	Natureza da Demanda
Rede A	Promoções, giro do produto, modismo fornecedores, e pesquisas nos concorrentes.	Definida pela promoções realizadas em parceria com os fornecedores.
Rede B	Fornecedores, validades	Definida com base nas parcerias com os fornecedores, e validades a expirar.
Rede C	Necessidades dos consumidores/clientes dos produtos do supermercado	Definida com base no desejo dos clientes/consumidores, fornecedores e seus concorrentes.

4.2.4- Variável 04 – Preço.

A variável preço representa o valor monetário negociado para os produtos. Sua análise não ocorre de maneira isolada, ela é feita em conjunto com outros fatores como a qualidade, o volume adquirido, elasticidade do produto, pesquisas de mercado, margens dentre outros aspectos.

Fazendo uma análise da variável preço na rede de supermercados A, o líder de vendas do produto arroz é da marca própria devido ao preço praticado e à qualidade do produto. Quando os compradores dessa rede vão efetuar a compra observam o preço das três últimas compras, o giro correspondente do produto, o preço do concorrente do supermercado e extraem a margem e os impostos e chegam em um preço aproximado da compra ao fornecedor. Outra análise feita é a do preço do concorrente do fornecedor. Desse modo, com as duas análises efetuadas, os compradores possuem instrumentos para negociar o preço do produto. É claro que o

volume a ser adquirido, o tipo de distribuição negociada, a frequência da compra são fatores que não são desassociados da negociação do preço do produto.

Na rede de supermercados B, também na negociação é feita a análise dos últimos preços dos produtos comprados e da pesquisa de mercado dos produtos semelhantes nos fornecedores concorrentes. Outro fator considerado é o mix que é adquirido de um fornecedor. Por exemplo, a Parmalat possui vários produtos como: biscoito, iogute, leite, creme de leite, etc, então, no momento da negociação do preço dos produtos, é levado em consideração a composição do mix do fornecedor a ser comprado, os volumes e o nível de parceria estabelecida de modo que a rede de supermercado possui mais vantagens em adquirir os produtos do fornecedor A em vez do B. Essa rede trabalha com alguns produtos importados que são adquiridos de importadoras, seu preço possui uma influência forte das oscilações do dólar, e, quando essas estão elevadas, alguns fornecedores suspendem as vendas até que a instabilidade e oscilações reduzam seus patamares, e aquelas importadoras que estavam com estoques elevados, os vendem por um preço mediano.

A rede de supermercados C para analisar o preço de um produto verifica seus dados históricos de compra no sistema, a pesquisa de mercado- só para alguns produtos de maior importância ver o giro do produto, a margem alcançada que muitas vezes é diferente da objetivada dentre outros fatores. Em relação a produtos novos no mercado, verifica-se o preço que os concorrentes estejam vendendo o produto e comparam com o preço que o fornecedor quer trabalhar e calculam a margem que é comparada com a margem de produtos similares. Dependendo dessa comparação, o produto é vendido ou não, nessa rede de supermercados. Destaca-se que não existem produtos novos sendo lançados pela primeira vez nessa rede de supermercados.

O quadro comparativo a seguir identifica o comportamento dessa variável de preço nas três redes de supermercados em análise.

Quadro 34 – Comportamento da Variável 04- Preço.

Supermercados	Aspectos determinantes	Preço
Rede A	Preço dos concorrentes do supermercado e do fornecedor, giro, qualidade, volume, tipo de distribuição e promoção.	Definida pela qualidade.
Rede B	Preço dos concorrentes do supermercado e do fornecedor, <i>mix</i> , promoção, oscilações do dólar.	Definida com base no <i>mix</i> do fornecedor.
Rede C	Preço dos concorrentes do supermercado e do fornecedor e dados históricos dos preços negociados	Definida com base nos dados históricos dos preços negociados.

4.2.5- Variável 05 – Tipos de Produtos.

Os tipos de produtos classificam-se em commodities, padronizado, de pequeno valor e feitos por encomenda.

A rede de supermercados A trabalha com produtos padronizados e com commodities e produtos feitos sob encomenda que são de empresas locais. Alterações na bolsa de mercadorias afetam as compras desses produtos.

Já a rede de supermercados B possui como maioria produtos padronizados e de commodities, como essa empresa participa de uma associação de compras, a qual fornece informações sobre as oscilações na bolsa de mercadorias e em alguns casos faz a compra para o grupo de associados.

A rede de supermercados C tem como base a maior parte de produtos padronizados e os de commodities. Evita os feitos por encomenda.

Quadro 35 – Comportamento da Variável 05- Tipos de Produtos.

Supermercados	Aspectos determinantes	Tipos de Produtos
Rede A	Taxas do dólar, tipos de embalagem, localização do fornecedor.	Definida pela localização do fornecedor.
Rede B	Organização de compras, participação de uma associação de compras de supermercados, taxas do dólar.	Definida com base na associação de compras.
Rede C	Taxas do dolar	Definida com base no comportamento do mercado e localização dos fornecedores.

4.2.6- Variável 06 – Estoques.

Nessa variável são explorados os tipos de estoque: padrão, mínimo, máximo, de segurança, de reposição.

A rede de supermercados A cadastrou no sistema um estoque mínimo para os produtos com maior giro, que é calculado, aplicando-se um percentual sobre a média das vendas dos últimos seis meses desse produto. Para os outros produtos é emitido um relatório, quando o produto está próximo de acabar para que o comprador efetive a compra. Existe um estoque de segurança para atender um eventual crescimento da demanda da loja, redução de oferta do produto no mercado.

A empresa também utiliza o cálculo da curva ABC para definir quais os produtos que devem ter estoque de segurança.

A rede de supermercados B faz uma projeção da demanda do produto no mês e, com base no prazo de entrega, elabora seu pedido, deixando um estoque mínimo para atender quase o prazo de entrega e uma folga para possíveis atrasos dos fornecedores na entrega dos produtos. O nível de estoque é analisado, quando trata-se de uma promoção procurando resolver : a falta do produto x o excesso do produto. Os produtos que possuem um alto giro são estocados em um nível maior na tentativa

de evitar que possíveis fatores externos interfiram na venda: como demora em um posto fiscal de um caminhão dos fornecedores dentre outros imprevistos.

Na rede de supermercados C não há a presença de um saldo de estoque correto, e a empresa está na fase de construção de um sistema que lhe dê essa informação. Efetuando a compra com dados levantados de modo manual apenas, dos produtos com maior giro, utilizando informações da quantidade vendida e espaço disponível no armazém. Comprando para evitar a falta dos produtos. Também trabalham com estoques nas lojas, as lojas que não possuem espaço para esse estoque é feita a reposição diária do montante vendido e avariado.

O quadro a seguir compila as informações sobre o comportamento da variável estoque.

Quadro 36 – Comportamento da Variável 06- Estoques.

Supermercados	Aspectos determinantes	Estoques
Rede A	Promoções, Localização dos fornecedores, cumprimento dos prazos de entrega dos fornecedores.	Definida com base na curva ABC e no estoque de segurança.
Rede B	Promoções, giro do produto, cumprimento dos prazos dos fornecedores.	Definida com base no prazo de entrega dos fornecedores e no estoque mínimo.
Rede C	Estoques de reposição, volumes de venda e espaço disponível no armazém.	Definida com base em informações da quantidade vendida, e espaço disponível para armazenagem .

4.2.7- Variável 07 – Distribuição dos produtos.

A distribuição dos produtos pode ocorrer por meio de uma entrega centralizada do fornecedor à rede de supermercados, seja ao seu armazém ou ao seu Centro de Distribuição – CD, ou descentralizada nas suas lojas diretamente.

Na decisão de compra das três redes em estudo, o desconto logístico é considerado e analisado, mas não existe um levantamento do resultado obtido, quando a empresa assume a distribuição para que esse fosse confrontado com o valor desse desconto e ter a informação de quanto é o ganho ou perda gerada por essa prática.

A rede de supermercados A utiliza o sistema *crossdocking*, no qual a compra é feita ao fornecedor, separando por lojas, esse entrega no CD já separado e a empresa já providencia a entrega nas lojas, não ficando a mercadoria estocada. Alguns produtos como arroz são adquiridos em contêiner e em uma quantidade superior ao giro é estocada. Também é utilizada a compra gradeada, na qual o comprador lança no sistema as quantidades para cada loja e, quando é feita a entrega do pedido no centro de distribuição, esse é separado e entregue às lojas conforme a grade elaborada pelo comprador. Existem ainda os produtos que são entregues diretamente às lojas, que a empresa utiliza o termo *diretíssimo*. São, por exemplo, a água mineral, coentro/cebolinha, dentre outros, que representam produtos, cujo preço é negociado pelos compradores mais o gerente da loja é que faz o pedido e decide sobre a quantidade e prazo de entrega. Normalmente são produtos de pequeno valor e que o abastecimento da loja possui uma periodicidade pequena.

A rede de supermercados B tem como meta a centralização do recebimento dos produtos dos fornecedores que está em torno de 70% e até o final do ano será de 95%. Apenas serão entregue às lojas produtos de consumo diário como: cebolinha, leite pasteurizado e produtos de natureza semelhante. Atualmente, eles trabalham com um percentual, mas entendem que o correto seria ter um valor fixo, pois, no caso da banana, o custo de distribuição é superior ao do frango congelado, mas os valores sobre os quais são aplicados os percentuais são muito diferentes, levando a descontos logísticos muito diferentes. A falta do cálculo do valor do resultado do centro de distribuição inviabiliza a análise, se o desconto logístico está agregando valor à empresa. Todos os fornecedores de fora têm suas mercadorias recebidas no centro de distribuição/ armazém da empresa, que na realidade funciona como CD para alguns produtos e para outros como armazém, devido serem feitos estoques desses produtos, como produtos sazonais (peru-natal, ovos de páscoa, etc.).

Na rede de supermercados C, o recebimento dos produtos é centralizado em três depósitos, um central que recebe as compras de grande porte e os outros dois nas lojas, porém em cada loja existe uma câmara frigorífica para fazer a armazenagem dos produtos. Essa rede de supermercados não trabalha com centro de distribuição e possui níveis mais elevados de estoque. Nas lojas que não os possuem, há um depósito com um estoque mínimo que é repostado diariamente. A decisão pela centralização não foi tomada com base no desconto logístico, e sim pela redução de custos de pessoal especializado para fazer as conferências, alimentar o sistema etc, sendo entregue a quantidade de produtos para suprir a necessidade da demanda que vai diretamente para as prateleiras.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável da distribuição dos produtos.

Quadro 37 – Comportamento da Variável 07- Distribuição dos Produtos.

Supermercados	Aspectos determinantes	Distribuição dos produtos
Rede A	Estoques, giro do produto, fornecedor.	Definida pelo giro do produto.
Rede B	Estoques, giro do produto, localização/origem dos fornecedores	Definida com base na origem do fornecedor-local ou de fora
Rede C	Espaço para estocagem, giro do produto, estoques de reposição	Definida com base no espaço para armazenagem e no estoque de reposição.

4.2.8- Variável 08 – Fornecedor.

A variável fornecedor está sendo analisada na decisão de compras em função da quantidade de atravessadores, ou seja, se a empresa compra do produtor, de um distribuidor, de um atacadista, de um representante ou de um *broker*. Nenhuma das

três redes trabalha com *brokers*, pelo fato de não existir no mercado esse tipo de empresa.

A rede de supermercados A faz todas suas aquisições diretamente dos produtores, não trabalha com distribuidores, representantes, atacadistas ou *brokers*, e tem uma política de incentivar fornecedores locais. Estabelece um contrato com o fornecedor, prioriza: o cumprimento no prazo de entrega, o nível de parceria estabelecida com os fornecedores. A qualidade dos produtos do fornecedor dentre outros fatores é constantemente analisada nos fornecedores.

A rede de supermercados B trabalha com produtores e, na categoria de higiene pessoal, trabalha com um distribuidor que inclusive é responsável pela reposição nas lojas dos produtos. Para evitar trabalhar com representantes ou atacadistas que reduzem a competitividade de seus produtos essa rede de supermercado participa de uma associação de compras, em que um grupo de sete redes de supermercados (com vinte e cinco lojas) se uniram para efetuar suas compras diretamente dos produtores em um volume que viabilize um poder de barganha e permita que seus preços sejam competitivos com os hipermercados.

Não possui nenhuma política específica para incentivar produtores locais. Não possui um contrato firmado com os fornecedores por entender que caso o fornecedor não cumpra as condições negociadas na compra como prazo de entrega, qualidade do produto, devoluções de mercadorias etc. nesse momento não está havendo a parceria e ou são impostas sanções ao fornecedor ou, em casos mais extremos, ele deixa de ser fornecedor da rede.

A rede de supermercados C trabalha com produtores, atacadistas, distribuidores e alguns poucos representantes principalmente pelas quantidades compradas. Possui planos de expansão de lojas no interior do estado o que elevaria seu volume de compras e permitiria a trabalhar com produtores, obtendo preços mais competitivos.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável dos fornecedores.

Quadro 38 – Comportamento da Variável 08- Fornecedores.

Supermercados	Aspectos determinantes	Fornecedores
Rede A	Volume de compras, localização do fornecedor, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos produtos.	Definida pelo nível de parceria estabelecido e volume de compras, localização do fornecedor.
Rede B	Volume de compras, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos produtos.	Definida com base nos volumes de compras
Rede C	Volume de compras, localização do fornecedor, cumprimento dos prazos de entrega.	Definida com base no volume de compras.

4.2.9- Variável 09 – Organização de compras.

A organização de compras indica a estrutura organizacional da empresa em relação à área de compras, indicando seu grau de autonomia.

Todas as redes de supermercados em estudo apresentam centralização da área de compras, sendo descentralizado a compra para gerentes das lojas nos casos de produtos de alta perecibilidade como: alface, cebolinha, coentro, e outros de abastecimento contínuo como água mineral. Nestes casos o gerente negocia a data da entrega e as quantidades, porque o preço e demais fatores são definidos pela área de compras.

Na rede de supermercados A o fato de haver a centralização de compras não quer dizer que os compradores não interajam com os gerentes operacionais das lojas nas decisões de compras, especialmente, quando trata-se de produtos indicados à promoção. Também no caso de produtos novos, existe um comitê composto pelo diretor comercial, um consumidor, o comprador e um gerente operacional da loja, para ser feita a análise da viabilidade de incluir o produto no *mix*, de modo que nesse caso a autonomia da área de compra não é completa nessas situações.

Na rede de supermercados B, a área de compras também estabelece uma comunicação junto aos gerentes operacionais das lojas para efetuar compras de produtos para promoção e como *feedback* do escoamento do que foi comprado anteriormente. Para o ingresso de novos produtos a análise fica sob a responsabilidade do comprador.

Na rede de supermercados C, a área de compras é centralizada, possui a possibilidade de compra direta pelos gerentes apenas dos produtos de abastecimentos diários como água mineral e de alta perecibilidade como: alface, e apresenta um comitê de compras para o ingresso de novos produtos, composto pelo diretor comercial, dois compradores e o gerente de loja, que visa a analisar se o produto tem procura por parte do consumidor, se existe propaganda, quais as condições especiais que o fornecedor oferece para vender esse produto dentre outras considerações. Os compradores trabalham com base em uma limitação de valor de compra de 75% sobre o total das vendas. Essa ação é decorrência da empresa não possuir um controle de estoque muito confiável e estar em fase de adequação do seu sistema.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável organização de compras.

Quadro 39 – Comportamento da Variável 09- Organização de Compras.

Supermercados	Aspectos determinantes	Organização de compras
Rede A	Volume de compras, giro do produto, nível de controle da empresa, existência de gestão participativa.	Definida pela gestão participativa.
Rede B	Volume de compras, giro do produto, nível de controle da empresa, existência de gestão participativa.	Definida pelo volume de compras.
Rede C	Volume de compras, giro do produto, nível de controle da empresa, existência de gestão participativa.	Definida pela gestão participativa .

4.2.10- Variável 10 – Estilo do comprador.

Esta variável estilo do comprador representa um conjunto de características que os compradores possuem na metodologia utilizada para efetuar a compra e o nível de autonomia presente.

Na rede de supermercados A existe a figura do comprador especialista, pois cada comprador é responsável por duas a três grandes categorias de produtos, além de existir um comitê para a compra de produtos novos ao *mix*. Em relação à autonomia ela é alta, mas existem alguns produtos que são adquiridos pelos gerentes das lojas. Nessa compra o gerente da loja só tem autonomia para negociar a data de entrega e o volume da compra, os outros itens são efetivados pelos compradores. O comprador é o gestor da compra e tem um papel não só com a efetivação da compra, mas também realiza um trabalho conjunto com os gerentes de loja para girar os produtos adquiridos, negociando com essas ações especiais para efetivar a venda de produtos.

Na rede de supermercados B os compradores são especialistas e gerenciam uma quantidade maior de categorias. Existe também a autonomia do gerente da loja para comprar alguns produtos. Em relação à inclusão de um produto no *mix* e um novo fornecedor, a autonomia é total do comprador, não existem comitês de compras. Nessa rede o papel desempenhado pelo comprador supera o tradicional de efetivar a compra e engloba as definições de ações de venda dos produtos em conjunto com a área operacional das lojas e de vendas.

Na rede de supermercados C os compradores são especialistas, a inclusão de novos produtos e fornecedores ocorre por meio do comitê de compras, e existe uma elevada valorização das sugestões dos consumidores/clientes das lojas dos supermercados que direcionam juntamente com o comitê as aquisições de novos produtos.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável estilo do comprador.

Quadro 40 – Comportamento da Variável 10- Estilo do Comprador.

Supermercados	Aspectos determinantes	Estilo do comprador.
Rede A	Comitê de compras, nível de autonomia, comprador especialista.	Definida pelo nível de autonomia.
Rede B	Nível de autonomia, comprador especialista.	Definida com base no nível de autonomia dos compradores.
Rede C	Comitê de compras, nível de autonomia, comprador especialista, participação do consumidor/cliente com sugestões.	Definida com base na participação do consumidor/cliente – sugestões.

4.2.11- Variável 11 – Sistema de informações.

A variável sistema de informação refere-se ao sistema que dá suporte ao processo de tomada de decisão de compras.

A rede de supermercados A utiliza o sistema GCS(Gestão Comercial e Financeira), que é um ERP integrado, que está sendo implantado no Carrefour(Nordeste). Esse sistema integra todas as áreas da empresa, inclusive consolidando dados de todas as filiais. Desse sistema são utilizadas as informações como: o orçamento de vendas, o realizado de vendas, a diferença entre o orçado e o realizado, a margem objetivada, a margem realizada, o lucro bruto, a curva ABC, o giro, o estoque atual, estoque padrão, últimas ofertas, o custo de aquisição do produto - valor histórico e de reposição, pesquisa de mercado dentre outras informações. A empresa possui uma área de controles que elabora relatórios de acompanhamento de desempenho dos compradores da seguinte forma: primeiro o comprador se reúne com o diretor comercial e define com base na sazonalidade do produto, peculiaridades da categoria do produto, perspectivas de ofertas, a margem objetivada para a categoria para alguns produtos de maior giro.

A área de controle desenvolveu um relatório que analisa a margem alcançada pelo comprador, compara-a com a margem orçada e indica a diferença, além de

definir o giro alcançado pelo produto, pois a empresa entende que o papel do comprador não é apenas efetuar a compra e sim ser responsável desde a programação da compra até a venda do produto, fase na qual, o comprador trabalha em conjunto com o gerente operacional das lojas, propondo ações como ofertas, transferindo produtos de uma loja para outra, buscando bonificações junto aos fornecedores para escoar os produtos e obter o giro objetivo para o produto. Dessa maneira pode-se concluir que a rede de supermercados A avalia o desempenho de seu comprador por dois indicadores: a margem objetivada e o giro objetivado.

O nível de desenvolvimento do sistema de informações é elevado, alguns produtos estão utilizando EDI das lojas em relação ao estoques de produtos do Depósito/CD, como o arroz que é adquirido em contêineres.

Na rede de supermercados B o sistema de informações não é 100% utilizado, e falta uma interligação das informações do financeiro com o sistema operacional, já que existem sistemas diferentes que não são alimentados automaticamente, gerando um retrabalho.

As lojas fazem os pedidos on-line para o armazém, e a área de compras acompanha a necessidade de produtos para atender o estoque mínimo da rede como um todo.

Em relação às informações utilizadas do sistema têm-se: volume de venda, estoque mínimo, saldo de estoque, giro do produto, margem objetivada, margem realizada, custo dos produtos, prazo de pagamento dos fornecedores, produtos recebidos dentre outras informações.

Na rede de supermercados C existe um sistema no qual são feitos os cadastros dos produtos, seus custos, a pesquisa de mercado de alguns produtos selecionados, data da compra, data do recebimento, giro do produto, volume de vendas. Falta um saldo confiável de estoque, a empresa trabalha com volumes de venda e estoques de reposição a um estoque padrão definido pela área de compras. Nesse sistema há um módulo de simulação no qual é indicada a quantidade adquirida, a margem objetivada, o valor dos impostos incidentes como IPI, ICMS e outros. Ele calcula o preço que os compradores comparam com a pesquisa de mercado e efetuam os ajustes à margem trabalhada ou ao valor a ser adquirido do fornecedor.

O sistema está em fase de desenvolvimento e adequação à real necessidade e é complementado com controles rudimentares no excel.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável sistema de informações.

Quadro 41 – Comportamento da Variável 12- Sistemas de Informações.

Supermercados	Aspectos determinantes	Sistema de informações
Rede A	Estoque, volume de vendas e compras, ofertas, giro dos produtos, pesquisa de mercado, margem objetivada, margem realizada, lucro bruto.	Definida pela margem objetivada e a realizada, giro dos produtos.
Rede B	Estoque, volume de vendas e compras, ofertas, giro dos produtos, custo dos produtos, margem objetivada, margem realizada.	Definida com base nos custos dos produtos.
Rede C	Estoque de reposição, volume de vendas e compras, giro dos produtos, margem objetivada, margem realizada.	Definida com base no volume de vendas e estoque de reposição.

4.2.12- Variável 12 – Prazo de pagamento.

O prazo de pagamento trata-se do prazo que a empresa possui para pagar ao fornecedor. Esse prazo pode ser: a vista, a prazo, ou misto uma parcela a vista e outra a prazo, e, em relação ao prazo vai depender da negociação e da política estabelecida por cada empresa.

Na rede de supermercados A, a política de compras é a prazo, mas em casos em que o desconto financeiro seja muito elevado o comprador expõe a oportunidade para o diretor comercial e verifica com o financeiro a situação do fluxo de caixa, o setor financeiro por sua vez tem 24 horas para fazer essa análise e dar a resposta. Essa situação não é comum, tanto que apenas alguns fornecedores possuem tabelas com preços a vista e a prazo. De modo que os compradores não calculam a diferença

existente entre a compra a vista e a compra a prazo, a menos que seja um dos casos excepcionais. A falta dos valores a vista e a prazo inviabiliza o cálculo do resultado financeiro da compra. Pois, trazendo o valor a prazo a valor presente e comparando-o com o valor a vista, possibilitaria a adequada escolha do prazo de pagamento da compra.

A razão da adoção dessa política está no fato que pelos seus levantamentos históricos o consumidor/cliente, cada vez mais compra a prazo: com cheques pré-datados, *ticket*, cartão de crédito; e a empresa tem que compatibilizar o prazo de recebimento com o de pagamento.

Na rede de supermercados B a política adotada para o prazo de pagamento aos fornecedores é comprar a vista até que a área financeira avise que existe a necessidade de se efetuar a compra a prazo. O comprador tem autonomia completa para comprar a vista. A escolha desse comprador é feita com base no desconto oferecido, e também nas políticas dos fornecedores, pois alguns só vendem a prazo preferindo aplicar seus recursos nos seus clientes em vez de aplicar no mercado financeiro. Destaca-se que o comprar a vista é pagar no ato da entrega da mercadoria.

Na rede de supermercados C a política é de se comprar tudo a prazo, e existe um descompasso entre o prazo médio de pagamento de 28 dias e o de recebimento que é de 30 dias. Esse descompasso é decorrente dessa rede atender a classe C que efetua suas compras normalmente a prazo, e por outro lado os fornecedores não trabalham com um prazo muito elevado. A falta de um controle de estoque eficaz dificulta essa situação, já que algumas vezes existe o acúmulo de estoque e isso significa redução do poder de compra devido ao dinheiro estar aplicado no estoque e não em produtos que estejam sendo demandados pelos consumidores.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável prazo de pagamento.

Quadro 42 – Comportamento da Variável 13- Prazo de Pagamento.

Supermercados	Aspectos determinantes	Prazo de pagamento
Rede A	Política de compra a prazo com algumas exceções a vista.	Definida pelo desconto financeiro oferecido pelos fornecedores

		confrontado com o saldo de caixa.
Rede B	Política de compra a vista, limitada ao saldo de caixa e às políticas dos fornecedores.	Definida com base na folga do saldo de caixa e nos descontos financeiros oferecidos pelos fornecedores.
Rede C	Política de compras a prazo decorrente do perfil de seus clientes que é comprar a prazo.	Definido no prazo de recebimento das vendas.

4.2.13- Variável 13 – Qualidade.

A variável qualidade diz respeito ao produto, ou seja, seus atributos mínimos de aceitação perante o consumidor final. Cada vez mais o consumidor está mais exigente e preocupado com a sua saúde, levando os supermercados a terem um nível de exigência maior em relação à qualidade dos produtos comercializados pelos fornecedores.

Na rede de supermercados A há uma preocupação elevada com a qualidade dos produtos, especialmente os hortifrútículas. Os demais produtos para serem vendidos, devem passar por um comitê, no qual há a participação de um consumidor para avaliar a qualidade do produto, e o produto só é exposto à venda caso aprovado no comitê.

No caso dos produtos hortifrútículas (hortaliças/frutas/legumes) é feita a análise inclusive da origem do produto, pois caso haja a incidência de um agente contaminante em sua origem, como: vírus, fungos, caso a empresa adquira esse produto, ele será barrado no posto de fiscalização sanitária e a empresa ficará sem o produto.

Na rede de supermercados A existe um grupo de qualidade formado por um inspetor e um conferente. O setor de horti-fruti vende muito pelo aspecto visual do produto, de forma que é inspecionado esse item, além da preocupação do estado do produto que impacta em sua validade. É feito um trabalho para reduzir o percentual

de quebra desses produtos, que envolve desde de a análise da qualidade antes do recebimento do produto, incluindo todo o processo de manuseio de descarga do produto, armazenagem, transporte até a sua arrumação na loja.

Nos caso em que o produto não encontra-se no estado adequado, é feita a devolução total, ou parcial do produto.

Na rede de supermercados B há uma equipe de qualidade formada por uma inspetora e um conferente que analisam por amostragem os produtos do horti-fruti. A análise da qualidade do produto é feita em várias amostras devido a incredibilidade de alguns fornecedores que chegam a misturar a qualidade dos produtos. A inspetora possui uma listagem de alguns fornecedores, que são inspecionados quase que 100% e em alguns casos são cortadas relações comerciais pela falta de ética na apresentação do produto.

Os outros produtos têm sua qualidade analisada pelos compradores que entram constantemente em contato com os gerentes operacionais das lojas para obterem informações sobre a receptividade do consumidor final/cliente.

Na rede de supermercados C a inspeção do horti-fruti é feita pelo comprador e pelos responsáveis pelos armazéns nas lojas, existe uma interação entre esse componentes e os gerentes de lojas que os mantêm informados a respeito da qualidade e da aceitação dos produtos por parte do consumidor final/cliente. Em relação aos outros produtos existe um comitê de compras para avaliar a qualidade do produto para fazer parte do *mix* da rede de supermercados.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável prazo de pagamento.

Quadro 43 – Comportamento da Variável 13- Qualidade.

Supermercados	Aspectos determinantes	Qualidade
Rede A	Equipe de qualidade, comitê de compras, credibilidade do fornecedor.	Definida pela equipe de qualidade e pelo comitê de compras.
Rede B	Equipe de qualidade, credibilidade do fornecedor.	Definida pela equipe de qualidade e pelos compradores.

Rede C	Comitê de compras, credibilidade do fornecedor, informações dos clientes/consumidores.	Definida com base no comitê de compras e nas informações dos clientes/consumidores.
--------	--	---

4.2.14- Variável 14 – *Mix dos produtos.*

A variável *mix* dos produtos refere-se à composição dos produtos a serem ofertados aos consumidores/clientes, inclui a escolha do produto e das marcas a serem ofertadas. Normalmente são ofertadas uma ou duas marcas líderes no mercado e de uma a duas marcas de combate, ou seja, marcas que não são tão conhecidas, mas que possuem preço e qualidade.

Na rede de supermercados A a composição do *mix* das lojas é diferenciada, sendo elaborada de acordo com a procura dos clientes/consumidores pelos produtos. Essa definição considera a localização da loja e o perfil dos consumidores e dos arredores como a classe social é muito marcante para definir um estilo de consumo. Para exemplificar é colocado que um bairro de classe A o consumo de produtos diet é muito elevado e em um bairro de classe B/C o consumo de produtos regionais é mais forte.

Todos os produtos que fazem parte do *mix* da rede de supermercados possuem qualidade pelo fato de ter passado pelo comitê de compras, mas mesmo assim o comprador como desempenha um papel mais abrangente deve analisar se o giro dos produtos está acompanhando o que foi projetado e, quando existem produtos com baixo giro deve trocar informações com o gerente da loja para a execução de algumas ações como: promoções ou transferência de uma loja para outra.

A quantidade de marcas a serem ofertadas deve ser muito analisada devido à possibilidade do supermercado ofertar uma quantidade grande de marcas e dividir os consumidores e não conseguir um volume comercializado alto que viabilize preços competitivos. A rede de supermercados A trabalha com no máximo três marcas que vendem: a líder, e duas de combate (concorrentes) com preços inferiores e menos tempo ou menor fatia de mercado. Também existem produtos que são chamados por essa rede como fechados, a oferta aos clientes/consumidores é de poucas marcas

como o palmito. Isso ocorre devida à dificuldade de ter produtos no mercado com qualidade e, quando o consumidor compra um produto sem qualidade, o supermercado perde a credibilidade.

Os compradores das categorias de bazar e higiene pessoal devem estar muito atentos à moda, devido a rápida mudança no gosto do consumidor.

No supermercados B a definição do *mix* das lojas está ligada à localização e ao porte da loja por existirem lojas de grande, médio e pequeno porte. Os compradores têm autonomia para incluir novos produtos e marcas no *mix*. A análise deles é pautada em função de produtos similares, pesquisas de mercado, procura por parte dos consumidores/clientes, informada pelos gerentes operacionais. Trabalham com três marcas duas líderes de mercado e uma marca combate. Consideram os períodos como Carnaval, Natal, Páscoa etc. em relação a composição do *mix* e às vezes apenas aumento do volume a ser adquirido como a bebidas em época de carnaval.

Na rede de supermercados C a composição do *mix* é direcionada à classe C que é seu mercado consumidor, existindo sempre três marcas à líder em menor quantidade e duas concorrentes com uma qualidade um pouco inferior a líder e um preço bem menor. Essa rede de supermercados possui também um comitê de compras que analisa a composição do *mix* de seus produtos. Procuram também trabalhar com a maior quantidade possível de produtos de um mesmo fornecedor para ganhar poder de barganha nas compras.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável *mix* dos produtos.

Quadro 44 – Comportamento da Variável 14- Mix dos Produtos.

Supermercados	Aspectos determinantes	Mix dos produtos.
Rede A	Localização, perfil dos consumidores, comitê de compras.	Definida pelo comitê de compras.
Rede B	Localização, tamanho da loja e perfil dos consumidores.	Definida com base na localização, tamanho da loja e perfil dos consumidores.

Rede C	Perfil dos consumidores, comitê de compras, maior <i>mix</i> de produtos por fornecedor.	Definida com base no perfil dos consumidores.
--------	--	---

4.2.15- Variável 15 – Frete e seguro.

A variável frete e seguros trata do transporte dos produtos dos fornecedores até as lojas ou centros de distribuição/depósitos dos supermercados e o seguro referente a esse trajeto.

Na rede de supermercados A, grande parte dos produtos tem frete CIF por conta do fornecedor e já inclui o seguro, apenas nos casos dos cereais que o frete é FOB por conta da rede de supermercados, os compradores contratam uma empresa que trabalha com a rede e não fazem cotação. Essa empresa foi escolhida devido sua credibilidade perante as operações efetuadas para essa rede de supermercados.

Na rede de supermercados B 99,9% do frete é CIF conforme dados do sistema. Aqueles que são FOB seguem mesmo parâmetro da rede de supermercados A para contratação como: confiança, preço e credibilidade.

Na rede de supermercados C não existe um controle de quanto é FOB, mas é uma pequena parte, devido a empresa trabalhar com distribuidores locais, e representantes e alguns produtores e procurar quando o frete é FOB, incluir no preço do produto adquirido, não sendo necessário contratar nenhuma empresa, deixando a responsabilidade para o fornecedor. Essa negociação é feita sem nenhum cálculo de resultado do frete contratado pelo fornecedor.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável frete e seguros.

Quadro 45 – Comportamento da Variável 15- Frete e Seguro.

Supermercados	Aspectos determinantes	Frete e seguro
Rede A	Categoria do produto - cereais, empresa pré-definida.	Definida pela credibilidade da empresa transportadora.

Rede B	Categoria do produto-cereais, empresa pré-definida.	Definida pela credibilidade da empresa transportadora
Rede C	Não existe uma empresa, e o fornecedor assume o encargo de contratá-la.	Definida pelo fornecedor.

4.2.16- Variável 16 – Impostos.

A variável impostos é uma das componentes do custo de aquisição do produtos. Dentre os impostos os mais representativos são o IPI e o ICMS, nesse caso o tipo do produto, e a sua origem no caso do ICMS, influenciam diretamente nesse custo. Por exemplo, a aquisição de um produto advindo de São Paulo gera um crédito de ICMS de 7% e se no Ceará o débito é de 17%, gerando dessa forma uma diferença maior, além de custos como frete e outros; o tipo de produto também influencia, por exemplo, se é da cesta básica, se for leite, o ICMS é antecipado, se for refrigerante é substituição tributária, já é pago na aquisição.

A rede de supermercados A procura trabalhar com produtos locais para amenizar as diferenças da alíquota interna e externa do ICMS, além da redução em termos de frete.

Na rede de supermercados B não são feitas considerações sobre o imposto, o sistema calcula, mas os compradores não observam essa variável para tomar a decisão.

Na rede de supermercados C, os compradores fazem a análise com base na origem do produto, associado à existência de frete na decisão de compra, inclusive para decidir se compram direto do fábrica ou de um distribuidor.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável impostos.

Quadro 46 – Comportamento da Variável 16- Impostos.

Supermercados	Aspectos determinantes	Impostos
Rede A	Localização e tipo de produto.	Definida pela localização do

		fornecedor.
Rede B	Não considera.	Não considera.
Rede C	Localização, tipo de produto, frete e fornecedor (produtor distribuidor etc.).	Definida com base na localização do fornecedor e tipo de fornecedor (produtor distribuidor etc.).

4.2.17- Variável 17 – Validade dos produtos.

A variável validade dos produtos indica o prazo no qual os produtos podem ser consumidos, após esse prazo a qualidade dos produtos fica comprometida, sendo prejudicial à saúde seu consumo.

Na rede de supermercados A o recebimento dos produtos só é efetivado se o prazo de validade for de seis meses a um ano, com exceção da categoria de hortifruti, bazar. O controle da validade efeito por meio de etiquetas. Cada mês do ano tem uma cor de forma que o gerente do Centro de distribuição/armazém identifica visualmente a quantidade de meses que um produto está estocado e informa via e-mail. O sistema também possui essa informação, mas o e-mail funciona como um lembrete aos compradores, que normalmente entram em contato com os fornecedores para fazer uma promoção. Os produtos só são recebidos com um prazo de validade pequeno, quando compõem uma promoção.

Quando os produtos estão avariados, ou com suas validades vencidas os fornecedores efetuam a troca de uma parte desses produtos, ou dão bonificações em suas próximas compras superando a perda sofrida.

Na rede de supermercados B, os produtos com validade próximo a se expirar só são aceitos, quando fazem parte de promoções, normalmente do tipo compre dois e leve três propostas pelos fabricantes. Não existe um relatório com as validades e os gestores do depósito procuram fazer um controle pela arrumação dos produtos.

Na rede de supermercados C a validade é acompanhada mais de perto, quando se trata dos produtos das categorias frios e frigoríficos. A falta de um

adequado controle de estoque dificulta esse acompanhamento e o gerente da loja fica encarregado de propor ações para evitar a perda dos produtos.

Segue um quadro com a compilação do comportamento da variável validade dos produtos.

Quadro 47 – Comportamento da Variável 17- Validade dos Produtos.

Supermercados	Aspectos determinantes	Validade dos produtos
Rede A	Controle do sistema e do depósito/CD; promoções.	Definida pelo acompanhamento do sistema de informações e pelo gestor do CD/depósito.
Rede B	Controle pelo depósito/CD; promoções.	Definida com base nas promoções propostas pelos fornecedores.
Rede C	Controle do gerente da loja e promoções.	Definida com base na indicação do gerente da loja.

4.3- Análise do Resultado da Pesquisa

Foram levantados, com base no referencial teórico, dezessete variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de auto-serviço supermercado, para a criação das alternativas de decisão analisadas pelos gestores dessa área. Todas as entrevistas foram transcritas e analisadas antes da elaboração do quadro resumo do comportamento das variáveis utilizadas na decisão de compra das redes de supermercados A, B e C.

Após, serem entrevistados: todos os compradores, diretores comerciais, gestores dos centros de distribuição e armazéns e, quando existente, gestor de informações e controles, pode-se concluir que: o comportamento das variáveis utilizadas na decisão de compra nas três redes de supermercados se dá conforme quadro a seguir. Quando é utilizado o termo comportamento esta se referindo a maneira como as redes de supermercados definem a utilização dos aspectos determinantes das variáveis. O que algumas vezes é convergente e outras divergente.

Quadro 48 – Resultado da Pesquisa Empírica

No	Variáveis	Quant. Rede que utilizam	Comportamento Convergente das Redes
1	Frequência de compras	3	não
2	Volume de compras	3	2
3	Natureza da demanda	3	não
4	Preço	3	não
5	Tipos de produtos	3	não
6	Estoques	2	não
7	Distribuição dos produtos	3	não
8	Fornecedor	3	2
9	Organização de compras	3	2
10	Estilo do comprador	3	2
11	Sistema de informações	2	não
12	Prazo de Pagamento	3	não
13	Qualidade	2	2
14	Mix dos produtos	3	não
15	Frete e seguro	3	2
16	Impostos	2	não
17	Validade dos produtos	3	não

Do resultado da pesquisa empírica demonstrado no quadro 48 foi verificado na amostra das três redes de supermercados que em 76% das variáveis são utilizadas pelas três redes, e que 38% dessas variáveis apresentam um comportamento convergente, ou seja, são utilizadas da mesma maneira para alimentarem o modelo de decisão da empresa.

As outras 24% das variáveis que são utilizadas por apenas três redes apenas 25% dessas possuem uma convergência na maneira de serem utilizadas por essas redes.

Mesmo quando as redes não utilizam as variáveis durante as entrevistas afirmaram reconhecer a necessidade de seu uso pelo modelo de decisão, o que implica em chegar a alterar sua formatação para contemplar sua alimentação por essas variáveis.

Conclusão

As empresas possuem um modelo de decisão, o qual necessita do suporte das variáveis de decisão; aquelas que estão sob seu controle do gestor ou ele tenha influência e responsabilidade, para sejam elaboradas as alternativas a serem analisadas pelos gestores para que esse efetue a escolha daquela que otimiza o resultado da empresa.

O comércio varejista de alimentos auto-serviço supermercados no Brasil destaca-se por seu crescimento dentre os outros ramos do comércio varejista. Com base no estudo feito entre o IPA(índice de preço do Atacado) e o IPC(Índice de preço do consumidor), foi constatado que de maio de 2001 a abril de 2002 o IPA superou o IPC, ou seja, o varejo não está repassando em sua totalidade os aumentos do atacado levando-o a otimizar todos seus processos. Dentre esses o operacional, no qual destacou-se para esse estudo as compras que estão inseridas na gestão logística dessas empresas.

A identificação das variáveis do referencial teórico é decorrente da análise da operação de compras sob a ótica das peculiaridades do ramo varejista de alimentos de auto serviço supermercados, sendo definido um rol de dezessete variáveis não exaustivo, quadro 49, as quais foram pesquisadas empiricamente junto a três redes de supermercados em uma amostra intencional, não probabilística.

Quadro 49 – Rol das Variáveis

No	Variáveis
1	Frequência de compras
2	Volume de compras
3	Natureza da demanda
4	Preço
5	Tipos de produtos
6	Estoques
7	Distribuição dos produtos
8	Fornecedor
9	Organização de compras
10	Estilo do comprador
11	Sistema de informações
12	Prazo de Pagamento
13	Qualidade
14	Mix dos produtos
15	Frete e seguro
16	Impostos
17	Validade dos produtos

Na pesquisa foi constatado que as dezessete variáveis acima são utilizadas na alimentação do modelo de decisão da amostra e de empresas de similar condições.

Com base no resultado das entrevistas não estruturadas, realizadas nas três redes de supermercados da amostra foi obtido como resultado que: das 17 variáveis propostas 76%(treze variáveis) são utilizadas por toda a amostra e os outros 24%(quatro variáveis) por 67% da amostra, ou seja, duas rede de supermercados. Apesar de toda amostra estar ciente de sua importância e necessidade para alimentar o modelo de decisão o qual é responsável pelo desenvolvimento das alternativas para que a decisão de compras seja tomada e otimize o resultado da empresa.

Outro destaque do resultado da pesquisa é que dentre as variáveis utilizadas por toda a amostra apenas 38%(cinco variáveis) possui um comportamento convergente entre duas redes, sendo o restante diferenciado em todas as redes, conforme quadro 49. Esse comportamento refere-se a maneira como as variáveis são utilizadas pelo modelo de decisão.

Como recomendações decorrentes desse trabalho para as empresas que possuem características similares as da amostra que:

- 1) a decisão de compras deve estar embasada em um modelo de decisão que utilize as dezessete variáveis, propostas no quadro 49, para uma adequada elaboração das alternativas para a tomada de decisão dos gestores;
- 2) o sistema de informação deve ser capazes de analisar todas as variáveis de modo isolado e em conjunto para que o modelo de decisão possa ter informações para gerar as alternativas que darão suporte ao gestor na sua análise e escolha da alternativa que otimize o resultado da empresa, inclusive com a separação desse resultado por transação, por área e por aspecto financeiro e operacional;
- 3) a área de compras deve participar nas decisões de definição do *mix* junto com a área de *marketing*, devido sua visão do ciclo de compras;
- 4) a área de compras deve trabalhar em conjunto com a área de vendas na definição das ações de vendas para os produtos que não obtiveram o giro planejado,

A partir dessa pesquisa, poderão ser feitos outros estudos sobre:

- 1) a mensuração do impacto da utilização das variáveis propostas no resultado da área de compras, ou seja, mostrar o resultado gerado pela utilização dessas variáveis no modelo de decisão de compra;
- 2) identificar a metodologia de uso das variáveis no modelo de decisão de modo a que esse otimize o resultado da empresa;
- 3) um estudo entre o comportamento das variáveis de compra dos supermercados-empresas e dos consumidores, identificando suas convergência e divergências;

- 4) o grau de importância dado as variáveis de decisão de compras em considerando um modelo de decisão com características semelhantes pelas redes de supermercados;
- 5) um sistema de aplicação específico do modelo de decisão de compras no comércio varejista de supermercados;
- 6) a mensuração do desempenho do gestor de compras com indicadores físico e econômicos; dentre outras.

Sendo o presente trabalho o início para uma série de pesquisas dentro da área de comércio varejista de auto-serviço supermercados, no que se refere ao estudos de um dos componentes da logística que são as compras.

Anexos

Anexo 1 – Regressão Linear Simples IPA da FGV

RESUMO DOS RESULTADOS IPA x data

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,960566194
R-Quadrado	0,922687413
R-quadrado ajustado	0,921847058
Erro padrão	11,06338116
Observações	94

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	134390,3132	134390,3132	1097,974404	6,24399E-53
Resíduo	92	11260,65305	122,3984027		
Total	93	145650,9662			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	-1484,665433	49,6546998	-29,89979678	3,59424E-49	-1583,283953	-1386,046913	-1583,283953	-1386,046913
Data	0,045778171	0,001381536	33,13569682	6,24399E-53	0,043034321	0,048522022	0,043034321	0,048522022

Anexo 2 – Regressão Linear Simples IPC da FGV

RESUMO DOS RESULTADOS -IPC x Data

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,973150257
R-Quadrado	0,947021423
R-quadrado ajustado	0,946445569
Erro padrão	7,545574162
Observações	94

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	93633,6448	93633,6448	1644,550997	1,73397E-60
Resíduo	92	5238,083428	56,93568943		
Total	93	98871,72823			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção	-1192,825921	33,86606811	-35,22186033	3,40734E-55	-1260,086855	-1125,564986	-1260,086855	-1125,564986
Data	0,038211178	0,000942251	40,55306396	1,73397E-60	0,036339785	0,04008257	0,036339785	0,04008257

Anexo 3 – Índices do IPC e IPA da FGV

Dados IPC x IPA		
Data	IPC	IPA
jul/94	100	100
ago/94	108,10000	104,41000
set/94	110,91060	109,00404
out/94	112,52989	110,95521
nov/94	115,51194	113,96210
dez/94	119,10436	116,44647
jan/95	120,42642	116,64443
fev/95	122,38937	117,65924
mar/95	124,80044	118,34166
abr/95	128,21997	119,61975
mai/95	131,93835	122,00018
jun/95	134,85419	119,52358
jul/95	140,77429	121,37620
ago/95	144,47665	124,09502
set/95	145,54578	126,24187
out/95	146,52093	123,18681
nov/95	147,44401	123,01435
dez/95	149,28706	124,84727
jan/96	151,63087	124,08570
fev/96	155,72491	125,71122
mar/96	157,99849	126,30206
abr/96	158,67788	126,21365
mai/96	160,75656	126,73113
jun/96	164,10030	128,42932
jul/96	166,67667	129,63656
ago/96	167,94342	131,42554
set/96	167,96021	131,35983
out/96	167,37235	131,89841
nov/96	167,67362	132,21496
dez/96	168,09280	132,53228
jan/97	168,83241	134,13592
fev/97	171,95581	136,37599
mar/97	172,86718	136,83967
abr/97	173,95624	139,01542
mai/97	175,34789	139,75220
jun/97	176,03175	139,94785
jul/97	178,32016	140,28373
ago/97	178,74813	140,15747
set/97	178,26551	139,94724
out/97	178,56856	141,23475
nov/97	179,08641	141,81381
dez/97	180,03557	143,34540
jan/98	181,04377	144,59251
fev/98	183,32492	145,67695
mar/98	183,58157	145,45844
abr/98	184,18739	145,64753
mai/98	184,61102	145,23972
jun/98	184,86948	145,42853
jul/98	185,62744	145,67576
ago/98	185,16337	144,78714
set/98	184,20053	144,72922

Dados IPC x IPA		
Data	IPC	IPA
out/98	183,88738	144,81606
nov/98	184,25516	144,54091
dez/98	183,90507	144,25183
jan/99	184,07059	146,76181
fev/99	185,24864	149,08065
mar/99	187,86065	159,50138
abr/99	189,64532	164,03122
mai/99	190,63148	163,47352
jun/99	190,78398	162,13303
jul/99	192,02408	164,32183
ago/99	194,32837	167,65756
set/99	195,26114	171,26220
out/99	195,63214	175,20123
nov/99	197,43196	179,72142
dez/99	199,64319	186,17342
jan/00	200,84105	189,15220
fev/00	202,86955	191,08155
mar/00	202,97098	191,40639
abr/00	204,00613	191,31068
mai/00	204,51615	191,27242
jun/00	205,33421	192,59220
jul/00	205,31368	195,38479
ago/00	209,23517	200,83602
set/00	211,03460	205,97743
out/00	211,11901	208,22258
nov/00	211,16123	209,38863
dez/00	212,00588	210,18430
jan/01	213,32031	211,97087
fev/01	214,68556	212,81875
mar/01	215,54431	213,47849
abr/01	216,75135	215,63463
mai/01	218,61542	218,63195
jun/01	219,51174	219,02548
jul/01	220,65320	223,31838
ago/01	223,65408	227,62843
set/01	224,86182	230,20063
out/01	225,13165	231,30559
nov/01	226,73009	235,65414
dez/01	228,65729	237,37441
jan/02	230,25789	237,16078
fev/02	232,07693	236,85247
mar/02	232,40184	237,18406
abr/02	233,37792	236,92316

Anexo 4 – Roteiro de Entrevista Aplicado

ÁREA DE COMPRAS

1. Como está organizada a área de compras?
2. Quantas pessoas desenvolvem esta atividade?
3. Quem são as pessoas, seus cargos, e autonomia sob o processo de decisão de compras?
4. Existe planejamento das compras?
5. Como ele é feito?
6. A empresa possui orçamento de compras?
7. Existem metas de compra?
8. Como elas são elaboradas?
9. Quais são as interações entre a decisão de compras e os outros setores?
10. O que é decidido pela área de compras? O *mix* de produtos? Os fornecedores?
As quantidades? Os preços a serem negociados?
11. Existem manuais com orientações sob a decisão de compras?
12. Quais são os parâmetros utilizados nas decisões de compra?
13. Existe um sistema de informações que dá suporte a decisão de compra?
14. Quais as informações disponibilizadas?
15. Qual a atualização destas informações?
16. Este sistema possui algum módulo de simulação?
17. O sistema calcula o resultado da compra?
18. O sistema identifica o valor dos juros a serem pagos quando a compra é a prazo?

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Lauro Brito. *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.

ANGELO, Cláudio Felisoni & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (Coord.). *Varejo Competitivo*. Volume 2. São Paulo: Atlas, 1997.

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

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D. ; KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark . *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BALANÇO ANUAL. São Paulo: Gazeta Mercantil, nº 25, julho/2001.

BALLOU, Ronald H.. *Logística empresarial-transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BAILY, Peter; FARMER, David. *Compras: Princípios e técnicas*. São Paulo: Saraiva, 1979.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail Management: a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação*. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de Informação um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995.

BIO, Sérgio Rodrigues; ROBLES, Léo Tadeu & FARIA, Ana Cristina de Faria. *Em busca da vantagem competitiva: trade-offs de custos logísticos em cadeias de suprimentos*. Revista de Contabilidade – CRC-São Paulo, ano VI, no 19, março/2002.

BIO, Sérgio R. *Desenvolvimento de sistemas contábeis gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. 1987. Tese (doutorado em Controladoria e Contabilidade) – faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; HELFERICH, Omar K. *Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement*. New York: Macmillan, 1986.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. *Gestão de Custos e formação de Preços*. São Paulo: Atlas, 2002.

CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando e GUERREIRO Reinaldo. *Mensuração de atividades: “GECON” x “ABC”*. Congresso Brasileiro de Contabilidade - Salvador, 1996.

CHARVAT, Frank J. *Supermarketing*. New York: Macmillan, 1961.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain*. São Paulo: Atlas, 1999.

CORBETT, Thomas Neto. *Lote Econômico-Uma necessidade?*.www.corbett-toc.com. acessada em 10 de janeiro de 2003.

CONSTANT, Flávio.*Compradores e gerentes de produtos*.SUPERHIPER Revista da associação Brasileira de Supermercados.São Paulo, ano 25, no 292, p.68-69, dezembro de 1999.

CORNACHIONE JR, Edgard Bruno. *Sistemas Integrados de Gestão Uma abordagem da tecnologia da informação Aplicada à Gestão Econômica (Gecon)-arquitetura, método e implantação*. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo Logística Integrada e Modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica Logisticon*. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, Osmar. *Contribuições para o estudo de formação de preços e planejamento de resultado com a logística integrada, no setor atacadista-distribuidor, sob a ótica da Gestão Econômica (Gecon.)* 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

CYRILLO, Denise Cavalli. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*.São Paulo: Instituto de Pesquisas econômicas da faculdade de Economia e Administração de São Paulo.(IPE-USP), 1987.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas de Informações Gerenciais-Tecnologia da Informação e a Empresa do século XXI*.São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais-uma abordagem logística*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DORNIER, Philippe Pierre, ERNST, Ricardo, FENDER, Michel & KOUVELIS, Panos. *Logística e operações Globais –Textos e Casos* São Paulo: Atlas, 2000.

FERNADES, José Luiz Nunes. *Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecido*. 1998. 166 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

FIGUEIREDO, Sandra e FABRI, Pedro Ernesto. *Gestão de empresas contábeis*. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 14^a Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FRANK, J. CHAVAT. *Supermarketing*. New York.USA: The Macmillan Company, 1961.

GERMAN, Gene A., LEED, Theodore W. *Food merchandising: principles and practices*.4.ed.New.York: Lebhar-Friedman Books, 1992.

GLAUTIER, M W E e UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice* .5^aEd. Londres: Pitman Publishing, 1994.

GUERREIRO Reinaldo. *A Meta da Empresa – Seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989.Tese

(Doutorado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GIMPEL, José Luiz. *Administração de empresas varejistas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1980.

GOLDRATT, Eliyahu M. & COX, Jeff. *A meta*. São Paulo: IMAM, 1992.

GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel *Administração dos fluxos de materiais e de produtos*. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George e DATAR, Srikant M. *Contabilidade de Custos*. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC Livros técnicos e Científicos Editora S. A, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio Coord. . *Contabilidade introdutória*. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAIBARA, Marly Mizue. *A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores – Um estudo de suas principais características e contribuições para a implantação da filosofia JIT*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina UFSC -Florianópolis, UFSC, Santa Catarina.

KASPER, João Francisco de Pinedo. *Produtividade e Gerenciamento de Operações na Empresa Supermercado*. São Paulo: Associação Brasileira dos Supermercados (Abras), 1991.

KOTLER, P. *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000.

KUEHNE, Maurício Junior. *O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos*. Revista FAE, Curitiba, v.4, n3 ,set/dez.2001.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEENDERS, Michiel R., FEARON, Harold E. e ENGLAND, Wilbur B. *Purchasing and Materials Management*. 9a ed. Boston: IRWIN, 1989.

LEPSCH, Sérgio Luiz. *Precificação em Supermercado: Um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*. 1996.98p. Dissertação Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

LEWISON, Dale M.; DELOIZIER, M. Waine. *Retailing: principles and practices*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1982.

LOPES, Alexsandro Broedel; MATOS, Emanuel Rodrigues Junqueira de; MORAES, Romildo de Oliveira. *Modelo de decisão de preço de venda – um estudo exploratório*. VI Congresso Brasileiro de Custos.1999.

MACHADO, Antonio Carlos. *Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos*. 1997. 186 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 3^a Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Petrônio Garcia & ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Matérias e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade e Alexandre Lintz. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2ªEd. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MASON, J. Barry. MAYER, Morris L. ; EZELL, Hazel F. *Retailing*. 5.ed. Chicago: Irwin, 1994.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica – A prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERCANTIL, Gazeta. *O Balanço Anual*. São Paulo.

MECINAS, Leonel Cruz. *Compras, princípio gerais*. 2ed. Madri: Compañía editorial Continental S. A. De C V, 1999.

MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves Organizadores. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Sílvio. *Controladoria. Seu papel na administração de empresas*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução a controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, José Luís. *Adaptação às condições do varejo brasileiro: Lições do caso Wal-Mart. Varejo Competitivo*. Coordenação: Cláudio Felisoni d Ângelo e José Augusto Giesbrecht da Silveira. V2. São Paulo: Ed. Atlas, Provar, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

PLANTULLO, Vicente Lentini. *Economia em Compras*. São Paulo: Editora FGV.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. 1993. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica*. 2000. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval. Coord. *Manual de Economia*. 3a ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. *Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: uma abordagem da gestão econômica*. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. *Modelo de apuração de resultados de redes de varejo sob o enfoque de gestão econômica - GECON*. Anais do ENANPAD. Salvador, set.2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROJO, Francisco J.G. *Supermercados no Brasil - Qualidade Total Marketing de Serviços Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998.

REDA, S. *Cross docking: can supermarkets catch up?* Stores, p.06, July, 1999

ROMERO, Bernado Prida & CASAS, Gil Gutiérrez. *Logística de aprovisionamientos- El cambio em las relaciones proveedor-cliente, um nuevo desafio para la empresa Del siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

ROSS, Stephen A . ; WESTWRFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. *Princípios de Administração Financeira*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *A segmentação do Comércio varejista. Área de Operações Industriais - Gerência Setorial de Comércio e Serviços*. No 12 março/2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>

SAAB, William George Lopes, GIMENEZ, Luiz Carlos Perez e RIBEIRO, Rodrigo Martins. *Supermercados no Brasil – O movimento das Empresas Menores*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Área de operações Industriais - Gerência Setorial de Comércio e serviços . N 24. dez/2000.

SOLOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan e JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. & GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. *Reestruturação do Comércio varejista e de supermercados* Disponível em<<http://www.bndes.gov.br>> em 04/02/02.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel e COOK, Stuart Wellford. *Métodos de Pesquisa nas relações Sociais*. 2ª ed. São Paulo: Editora pedagógica e universitária ltda, 1987.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht e LEPSCH, Sérgio Luiz. *Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro*. Revista de Administração da USP-RAUSP, São Paulo.v. 22, no 2 abril/junho 1997.

SCHMIDT-Organizador.*Controladoria Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STILMAN, Meyer. *O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo*. . Volume I. São Paulo, 1962.

SYAF.Selección y Acción Formativa. MOYA, Emilio Martínez. *Gestión de Compras .Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*. Madri, España:..Editora. Fundación Confemertal, 1999.

TAKARABE, Noboru. *Avaliação do desempenho dos micros e pequenos supermercados localizados na região de Santo Amaro, zona sul da capital*. 2001.106 p.(Dissertação Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Sant’ Anna ,São Paulo

O novo aliado das lojas independentes. **Supermercado Moderno**, São Paulo, p. 25-28, dezembro de 2000. p. 25

Bibliografia Complementar

ANGELO, Cláudio Felisoni Coord.. *Varejo Modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1995.

ANGELO, Cláudio Felisoni & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht Coord.. *Varejo Competitivo*. Volume 3. São Paulo: Atlas, 1999.

ÂNGELO, Cláudio Felisoni; SIQUIERA, João Paulo Lara de.. *Avaliação das Condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros*. Revista de administração Contemporânea, v.4, n.3, set./dez.2000.

ANTUNES, José Antonio Valle Júnior. *Comparação crítica entre os princípios gerais que regem a teoria das restrições (TOC) e a teoria que sustenta a construção dos sistemas de produção com estoque zero (SPEZ): no sentido da construção de uma teoria geral das melhorias no processo*. Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Foz do Iguaçu-PR, set.1998.

AYALA, Gustavo Adolfo. *Compras e negociação no novo milênio*. Revista SuperHiper, ano 26, no 294, fev/2000.

ARRIGONI, Fernando José; SILVA, Rossália Maria de Souza. *Modelo de decisão e importância da informação no contexto do processo decisório*. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo-SP, set.1999.

BERNARDO, Heloísa Pinna; LAMOUNIER, Ana Elisa Bacha; HASHIMOTO, Flávio Makoto; YAMAMOTO, Nilton Akira. *Mensuração do resultado atendido a teoria das restrições*. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/Artigos/T075porhtm>

Acessado em 02/02/02.

BERTO, Marco Antônio; NAKAO, Silvio Hiroshi. *Aspectos do modelo de simulação de resultados na abordagem GECON*. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br>. Acessado em 02/02/02.

BRITO, Denise. *A boa compra não é mais aquela*. Revista SuperHiper, ano 25, no 287, jul/1999.

CAMPOS, Vera. *O consumidor ajuda a montar a loja e o mix*. Revista SuperHiper, ano 25, no 292, dez/1999.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana; PARISI, Cláudio. *Gestão econômica da atividade financeira na empresa*. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/Artigos/T041porhtm>. Acessado em 02/02/02.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. *Sistema de Gestão Econômica- GECON: um instrumento para mensuração, otimização e avaliação de resultados e desempenhos*. Anais do V Congresso Internacional de Custos. Acapulco-México, jul.1997.

CORNACHIONE JR, Edgard Bruno. *Modelo GECON: Análise de sua aplicação ao planejamento de resultados de empresas. arquitetura, método e implantação*. Anais do V Congresso Internacional de Custos. Acapulco-México, jul.1997.

DIAS, David Gomes. *O sistema de informações e a eficácia empresarial*. 1991. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.

DOMINGUES, Osmar. *Gestão de compras de supermercados (Estudo de caso: COOP-Cooperativa de Consumo)*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.

FERNANDEZ, José Dominguez. *Estudo de um modelo integrado de informações econômico financeiro e sua integração como processo decisório*. 1989. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; COSTA, Francisco José da & BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. *Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de Supermercados*. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Salvador-BA, set.2002.

GHISI, Flávia Angeli & SILVA, Andréa Lago da. *Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um estudo multicaso no canal de distribuição de produtos de mercearia básica*. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Salvador-BA, set.2002.

GONÇALVES, Joana. *O varejo no século XXI*. Revista SuperHiper, ano 26, no 304, dez/2000.

GONZÁLEZ, Patrícia. *Teoria das restrições sob um enfoque de tomada de decisão e de mensuração econômica*. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo-SP, set.1999.

GUERREIRO, Reinaldo. *A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual*. 1995. Livre-docência em Controladoria e Contabilidade-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HEES, Ana Paula Góes & MACULAN, Anne Marie. *A adoção do eletronic data interchange(EDI) pelas lojas americanas*. Anais do XXV Encontro da Associação

Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Florianópolis-SC, set.2000.

MAIA, Heloisa Helena Rocha; PINTO, Jorge de Souza. *Proposta de um modelo ideal de atuação empresarial com enfoque na controladoria*. Disponível em: <<http://www.gecon.com.Br/Artigos/T053porhtm>. Acessado em 02/02/02.

MAIA, Heloisa Helena Rocha; MEGLIORINI, Evandir. *Quando compro, quanto ganho?* Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo-SP, set.1999.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing- edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINELLI, Silvia. *Central de compras o recomeço de bons negócios*. Revista SuperHiper, ano 26, no 301, set/2000.

MCGOLDRICK, Peter J. *Cases in Retail Management*. London: PITMAN Publishing, 1994.

MELGARÉ, Ramiro Menegaz & LARÁN, Juliano Aita. *Gerenciamento por categoria no varejo: análise e otimização do portfólio*. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Salvador-BA, set.2002.

NEVES, Marcos Fava. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. *Contribuição ao estudo de modelo de planejamento empresarial integrado com sistemas de informações sob a ótica da gestão econômica*. 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)-

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

PARISI, Cláudio; CORNACHIONE, Edgard Bruno Júnior; VASCONCELLOS, Marco Túlio de Castro. *Modelo de identificação e acumulação de resultados sob a ótica do GECON*. Caderno de Estudos, FIPECAFI, v.9, n.15, janeiro/junho 1997.

PARISI, Cláudio. *Uma contribuição ao estudo de índice interno de preços sob a ótica da gestão econômica*. 1999. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., USP, São Paulo.

PROFFITT, Mike. *Distribuição multimodal*. Revista HSM Management, ano I, no 5, nov-dez/1997.

ROBLES, Léo Tadeu. *Serviços de logística integrada: em busca de alianças estratégicas*. Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Florianópolis-SC, set.2000.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *Super e Hipermercados No Brasil Desempenho recente*.BNDES Setorial. No 21 out/2000.Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *Supermercados No Brasil O movimento das grandes empresas*.BNDES Setorial. No 22 dez/2000.Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil*.BNDES Setorial. No 11 março/2000.Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>

SAAB, William George Lopes, GIMENEZ, Luiz Carlos Perez e RIBEIRO, Rodrigo Martins. Supermercados no Brasil – *A importância da logística*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Área de operações Industriais 2 AO@ gerência Setorial de Comércio e serviços .no 18. jun/2000.

SANTOS, Roberto Vatan dos. *Gestão econômica (GECON): novos desafios da “controladoria” na Gestão Empresarial*. Revista de Contabilidade CRC-SP, no 13, set/2000.

SEGRE, Lídia Micaela; BASTOS Roberto Moura. *Modernização produtiva nos supermercados: adoção de tecnologias de informação e comunicação*. Revista de administração, São Paulo, v.35, n.4, outubro/dezembro 2000.

SILVA, Andréa Lago da & FISCHMANN, Adalberto Américo. *Inovação em canais de distribuição - da tecnologia de informação à gestão da cadeia de suprimentos*. Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Florianópolis-SC, set.2000.

SILVA, Andréa Lago da & FISCHMANN, Adalberto Américo. *Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição*. Revista de administração, São Paulo, v.37, n.2, abril/junho 2002.

SILVA, César Roberto Lavalle da; FLEURY, Paulo Fernando. *Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio*. Revista de administração Contemporânea, v.4, n.1, jan./abr.2000.

SILVA, Marcelo Ghiaroni de Albuquerque e & ROCHA, André Lacombe Penna. *Considerações sobre a implantação do EDI em empresas varejistas*. Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração-ENANPAD. Foz do Iguaçu-PR, set.1998.

STERN, Louis. *O melhor sistema de distribuição*. Revista HSM Management, ano I, no 3, jul-ago/1997.

TACHIZAWA, Ello Takeshi. *Referencial Teórico a formulação de um modelo de informações de suporte a controladoria*. 1990. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

THIAGARAJAN, Sridhar; BOVET, David. *Logística orientada para o cliente*. Revista HSM Management, ano III, no 18, jan-fev/2000.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; SANTOS, Edilene Santana. *O papel da controladoria segundo o enfoque da Gestão Econômica*. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo-SP, set.1999.

WERNER, Alexandre;SEGRE, Lúcia Micaela. *Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego*.SENAC .Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/>.Acessado em 01/11/2002.

Glossário

Atividade de varejo

Conjunto de ações que adicionam valor a bens e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

Auto-serviço

É o comércio varejista em que o cliente não sofre a influência, nem, a abordagem do vendedor, escolhe os produtos só e depois se dirige a um caixa para efetivar a compra, pagando-a.

Supermercados

É uma organização varejista que comercializa produtos em sua maioria alimentícios aos consumidores finais na modalidade de auto-serviço, possuindo o método de pagamento de, no mínimo, dois *checkouts* e uma área superior a 350 m².

Categoria

São divisões da seção, formadas por produtos complementares ou substitutos em relação ao atendimento das necessidades dos consumidores;

Logística

É o sistema que permite otimizar o fluxo de materiais do fornecedor ao consumidor/cliente.

Compras

É o processo de adquirir um produto/serviço dentro de condições específicas de: tamanho, qualidade, preço, prazo de entrega, quantidade, acondicionamento, validade, dentre outras; todas negociadas, previamente, pelo comprador e vendedor.

Ciclo de Compras

Tem início com a pesquisa de mercado e identificação da necessidade do consumidor por mercadorias/produtos, e, termina com a efetivação da compra.

Stock Keeping Unit

É uma unidade que faz parte de um segmento que, por sua vez, faz parte de uma subcategoria, e, finalmente, faz parte de uma categoria.

Modelo de decisão

É o método utilizado para a tomada de decisão utilizando a análise qualitativa e quantitativa de informações

Sistema de gestão

É responsável pelos relacionamentos entre os recursos, as operações e os produtos/serviços levando em consideração as variáveis internas e externas, que podem influenciar a empresa sua riqueza.

Variáveis Ambientais

São aquelas que os gestores não podem controlar nem influenciar, tendo apenas que administrar seus impactos na empresa.

Variáveis de decisão

São aquelas que estão sob o controle do gestor ou que ele possui influência e responsabilidade nas suas conseqüências.

Produtos elásticos

São aqueles cuja demanda é sensível a variações nos seus preços.

Produtos inelásticos

São aqueles cuja demanda é insensível a variações nos seus preços.

Produtos com elasticidade unitária

São aqueles cuja reação à demanda é igual a variações nos seus preços.

Commodities

São produtos cujo preço é fixado em função da demanda e pela oferta do mercado e pode flutuar muito. São negociados na Bolsa de Valores Futuro, como: trigo, carne etc.

Hedge

É o instrumento financeiro criado para manter um preço futuro para o produtor e garantir um custo para os compradores.

Hedge Cambial

É uma proteção contra o risco de variações cambiais em operações com mais de uma moeda.

Curva ABC de estoque

É a representação gráfica de um pequeno grupo de itens-20% que representa a maior parte das vendas –80% baseada na curva de Pareto.

ECR-Efficient Consumer Response

Seu significado é resposta eficiente ao consumidor. É um método de abastecimento estabelecido com base em um contrato de compra, a partir do qual os sistemas dos fornecedores e dos seus clientes são interligados e a medida que ocorrem as vendas e se atinge o nível do estoque mínimo é emitido um pedido automático no fornecedor que já procede a entrega.

EDI- Eletronic Data Interchange

É uma ferramenta tecnológica que viabiliza a comunicação rápida e correta entre os elementos componentes da cadeia de suprimentos.

Brokers

São empresas contratadas pelas fábricas para atender ao comércio varejista, sem estoques, que podem vender os produtos da indústria sem restrições de quantidade e oferecem serviços adicionais ao varejo como: ensinar técnicas de venda, exposição dos produtos etc.

Canais de distribuição

É um conjunto de empresas que participam do processo de disponibilização de produtos/serviços ao consumidor ou uso.

Centro de Distribuição

É o local onde as mercadorias são recebidas, organizadas por loja, colocadas nos caminhões e entregue nas lojas, sem ficarem armazenadas.

Cross docking

É a atividade de mover produtos do caminhão do fornecedor para o caminhão do centro de distribuição do supermercado com destino as lojas sem sequer colocar as mercadorias na área de armazenagem, pelo fato de já terem sido selecionadas por lojas pelo fornecedor.

Supply Chain

Significa cadeia de suprimentos, na qual a logística é efetivada com o objetivo de otimizar toda a cadeia de suprimentos.

Valor Presente

É o valor atual dos fluxos de caixa futuros descontando-se uma taxa apropriada.