



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BONIEK GALDINO FELIX

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DE COMPRAS EM SUPERMERCADOS DE CAMPINA
GRANDE - PB

CAMPINA GRANDE

2018



BONIEK GALDINO FELIX

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DE COMPRAS EM SUPERMERCADOS DE CAMPINA
GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Adriana Salete Dantas de Farias, Doutora

CAMPINA GRANDE

2018

GESTÃO DE COMPRAS EM SUPERMERCADOS DE CAMPINA GRANDE – PB

Boniek Galdino Felix¹

Adriana Salete Dantas de Farias²

RESUMO

Este trabalho visou identificar a prática da gestão de compras em supermercados de Campina Grande como reativa ou proativa a partir da literatura de Baily et al (2000). A metodologia utilizada no estudo constitui-se numa pesquisa descritiva com procedimentos técnicos de estudo de caso, onde os dados foram tratados de forma qualitativa. Foram estudados um supermercado de origem local, o segundo pertencente à um grupo nacional e o terceiro que pertence a um grupo regional. Os métodos utilizados foram a entrevista e a observação não participante. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista baseada em um formulário semi-estruturado, dividido em blocos relacionados aos objetivos específicos do trabalho. Os resultados apontam que o supermercado de origem local não possui uma estrutura adequada a equipe e a função, e que a demanda do setor requer uma equipe maior para possível divisão de atividades e melhor desempenho. O supermercado nacional dispõe de uma equipe de compras com muitos profissionais e tarefas bem divididas, no entanto trabalhando de forma centralizada por regiões. O terceiro supermercado possui uma estrutura organizada com uma equipe capacitada e experiente, porém possui pequenos erros em seus processos e política de compras. De acordo com os resultados apresentados em cada supermercado, houve uma predominância da abordagem reativa na gestão de compras dos supermercados pesquisados.

Palavras chave: Supermercados. Gestão de compras. Gestão proativa de compras.

PURCHASING MANEGEMENT IN SUPERMARKETS OF CAMPINA GRANDE – PB

ABSTRACT

This work aimed to identify the practice of the management of purchases in supermarkets of Campina Grande as reactive or proactive from the literature of Baily et al (2000). The methodology used in the study is a descriptive research with technical procedures of case study, where the data were treated in a qualitative way. A supermarket of local origin was studied, the second belonging to a national group and the third belonging to a regional group. The methods used were interview and non-participant observation. The instrument of data collection was the interview based on a semi-structured form, divided into blocks related to the specific objectives of the work. The results indicate that the supermarket of local origin does not have a structure adequate to the team and the function, and that the demand of the sector requires a larger team for possible division of activities and better performance. The national supermarket has a shopping team with many professionals and well divided tasks, however working centrally by regions. The third supermarket has an organized structure with a skilled and experienced team, but has small errors in its processes and purchasing policy. According to the results presented in each supermarket, there was a predominance of the reactive approach in the management of purchases of the supermarkets surveyed.

Keywords: Supermarkets. Purchasing manegement. Proactive purchasing management.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização, definição do problema e objetivos

A crise econômica e política na qual o país está inserido na atualidade corrobora para um ambiente de alto risco e incertezas, um cenário mais desafiador para empresas e seus investidores. Consumidores mais exigentes, com poder de compra reduzido, exigindo das empresas eficiência em todos os seus processos e atividades para se manterem competitivas no mercado.

Uma das atividades que tem se destacado em importância dentro desse contexto estratégico das empresas nas últimas décadas é a gestão de compras. Baily et al (2000), propõe que a atividade de compras é vista pela empresa atualmente “bem-sucedida” como uma atividade de relevância estratégica considerável.

Parente (2014) reforça a importância da função e atividade de compras quando diz que no varejo, esta, é provavelmente a atividade mais crítica, pois em qualquer ramo varejista de produtos, as compras compõem a mais importante conta de despesas no relatório de lucros e perdas. Em supermercados, a atividade relacionada a gestão de compras é responsável por 70% em média dos custos com mercadorias vendidas.

Os supermercados se desenvolveram ao longo dos anos consideravelmente. Estes surgiram no Brasil em 1953 e desde então o segmento assumiu uma posição relevante na economia do país. A medida que fatores como economia, cultura e tecnologia vão se transformando, os supermercados vão atingindo um melhor nível de desenvolvimento, se adaptando a estas mudanças. Os momentos de crise são pedestais para o segmento.

No ano de 2017 este setor obteve um faturamento de R\$ 353,2 bilhões, representando 5,4% do produto interno bruto (PIB) do país. São 89,3 mil lojas, 223,7 mil checkouts e 1,822 milhão de funcionários diretos. É preciso considerar que nestes dados não estão inclusos a participação dos atacarejos que no momento atual estão em plena ascensão (BRITO, 2018).

O supermercado em que a gestão de compras esteja acontecendo de forma reativa, sem participação em nível estratégico, respondendo a gestores de outros setores, com o único objetivo de ser centro de custo e garantir a continuação dos processos e a realização de atividades de rotina, leva-nos a acreditar que se perde uma grande oportunidade de melhores resultados e estar competitivo no mercado. Neste sentido, torna-se relevante o estudo sobre a gestão de compras nos supermercados de Campina Grande – PB e verificar de que forma esta está sendo desenvolvida. Diante do exposto propõe-se responder o seguinte questionamento: A gestão de compras em supermercados de Campina Grande – PB caracteriza-se como proativa ou reativa?

Para responder a esta pergunta temos como objetivo geral identificar a abordagem predominante (reativa ou proativa) da gestão de compras em supermercados de Campina Grande - PB. No qual estão contidos os objetivos específicos de: caracterizar os supermercados estudados; descrever a estrutura do setor de compras e o perfil da equipe responsável pela gestão de compras nos supermercados estudados; identificar a posição hierárquica do setor de compras em relação à administração geral dos supermercados pesquisados e identificar as principais políticas de compras desenvolvidas pela equipe compradora nos supermercados pesquisados.

1.2. Justificativa do Estudo

A contribuição do segmento de supermercados dentro do varejo de alimentos para economia, com participação direta no PIB e no desenvolvimento social através da empregabilidade desenvolvida pelo segmento, direta ou indiretamente, seja no país, estado ou cidade e a importância da gestão de compras proativa como peça chave para o alcance dos objetivos estratégicos e mercadológicos das empresas deste segmento indicam a relevância de estudos nessa área. Espera-se que o estudo possa contribuir como norte para possíveis melhorias na gestão de compras nos supermercados de Campina Grande – PB e conseqüentemente maior contribuição com desenvolvimento do setor na economia da região.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de compras: Objetivos, atribuições e abordagens

Seja qual for o ramo, setor e/ou atividade desempenhada; na área pública ou privada; indústria, comércio e/ou prestação de serviços; desde o pequeno negócio até a grande empresa, a atividade de gestão de compras se faz necessária.

A gestão de compras é o ato de administrar, gerir por meio de planejamento, organização, direção e controle, a atividade de adquirir bens ou serviços a fornecedores externos que venham a suprir, satisfazer as demandas e ou necessidades advindas dos objetivos mercadológicos de uma organização ou empresa.

Segundo Farrel e Heinritz, (1988), antes que uma simples engrenagem inicie seu movimento para desenvolver o processo de manufatura, os materiais precisam estar disponíveis para serem transformados, em quantidade suficiente para continuidade de seu processo, satisfazendo a necessidade da produção, com a qualidade dos materiais que precisam estar de acordo com o propósito para o qual estão destinadas e adequadas tanto ao processo quanto aos equipamentos empregados em sua transformação.

De acordo com Baily et al (2000), uma definição compartilhada com vários outros autores é de que o objetivo de compras é comprar o material dentro de uma qualidade correta, ao tempo certo, na quantidade exata, do fornecedor correto e ao melhor preço possível. Em um

conceito bem resumido o autor envolve as principais variáveis da atividade de compras que são: Qualidade, tempo, quantidade, fonte (fornecedor) e preço.

Com base na visão dos autores acima citados podemos mencionar os principais objetivos da atividade de compras em uma organização como: manter a continuidade do processo de produção; manter níveis de estoques seguros; manter relacionamentos efetivos com fornecedores já existentes e buscar novos fornecedores que possam vir a suprir necessidades emergentes e ou planejadas; Comprar com eficiência mantendo o equilíbrio entre níveis de estoques, obtendo por meios éticos os melhores custos possíveis não abrindo mão da qualidade e finalidade para quais os materiais estão propostos, a política de compras da empresa como também seus valores; Manter a integração com os demais departamentos da empresa buscando maior eficiência no fluxo de informações; Sustentar a posição de competitividade relacionada ao preço de venda no mercado com uma melhor condição negociada; E por fim, desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para garantir além da eficácia a eficiência dos objetivos estratégicos previstos;

A função de compras em uma empresa pode estar relacionada ao setor de produção como uma simples atividade de suprimentos, atividade independente, básica que reage as necessidades de outros setores da empresa. Sendo sua maior contribuição reduzir custos e suprir tais demandas dos setores não permitindo a falta de insumos/produtos e garantindo o fluxo dos processos mercadológicos, atendendo a solicitações de departamentos e gerentes de outros setores. Nesse caso os compradores são vistos como “tiradores de pedidos” e ou simples profissionais que cumprem suas atividades sem muitas responsabilidades com pouco envolvimento no objetivo fim da organização, quase sempre em uma posição reativa e operacional, essa é a função tradicional.

Farrel e Heinritz (1988), descrevem sobre essa visão reativa que as compras são quase sempre sem importância, e não há conceito de padrões de desempenho e valor, e quando o conceito existe ele pouco contribui para o desenvolvimento inteligente do nível administrativo, a função compras é considerada secundária.

Com a administração contemporânea e moderna a função de compras vem se desenvolvendo ao longo do tempo, mais claramente nas últimas décadas, ganhando importância, chamando a atenção dos administradores para o potencial até então escondido na função. Segundo Baily et al (2000) a função de compras deixa de ser independente e passa a ser integrada. Uma atividade com relevância estratégica considerável. Na visão deste autor a função compras assume uma posição proativa com potencial estratégico de decisão a nível de

diretoria, surge o departamento de compras especializado com participação fundamental nos objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Baily et al (2000), em sua forma reativa a função de compras é um centro de custo que recebe especificações dos demais setores estando subordinada a finanças e ou a o departamento de produção. Os compradores reagem de acordo com as mudanças de mercado e os problemas são de responsabilidade dos fornecedores. O preço é o principal ponto de análise, sem visualização de situações futuras. As negociações são em sua maioria transacionais baseadas no ganha-perde onde se busca muitos fornecedores e se investe em excesso nos estoques com visão na segurança da continuidade dos processos e de não sofrer com ruptura.

Na forma proativa as compras podem agregar valor em seu processo e não apenas como centro de custo. A equipe de compras, com gerentes e compradores junto aos fornecedores contribuem em busca da melhor especificação dos produtos ou matérias. A função deixa de ser subordinada para ser importante função gerencial contribuindo para o desenvolvimento dos mercados, onde os problemas são compartilhados com seus fornecedores. O preço deixa de ser o principal ponto de análise para dar espaço ao custo total e ao valor agregado. Se pensa de forma estratégica com visão futura das situações. O sistema é integrado ao dos fornecedores o que caracteriza uma maior aproximação. As negociações buscam o ganho para as duas partes fornecedor e compradores em uma visão de relacionamento mútuo. Na visão proativa ter muitos fornecedores significa perder oportunidades e o excesso de estoque é desperdício.

É possível visualizar a importância mais claramente da gestão de compras proativa quando encontramos os percentuais de investimentos sob a responsabilidade deste departamento ou função. Segundo Farrel e Heinritz, (1988), o setor de compras em uma empresa manufatureira é responsável pela maior parte dos custos totais de um produto, de 40% a 60%. Baily et al., (2000), acrescenta que uma empresa de manufatura emprega em média metade de seus recursos em materiais, suprimentos e serviços, podendo em alguns casos chegar a 90%.

Parente (2014), coloca que 75% das receitas em um supermercado por exemplo são de pagamentos para seus fornecedores, referentes a produtos comprados. No geral podemos encontrar em média que 70% dos custos em um relatório de resultados em uma empresa.

Baily et al (2000) reforça a importância do posicionamento e a prática da atividade de compras em sua forma proativa: “Quando o envolvimento de compras no desenvolvimento de estratégias empresariais for pouco, é provável que oportunidades serão perdidas, enquanto ameaças serão negligenciadas. [...] é provável que as compras estejam ocorrendo em base operacional. (BAILY ET AL, 2000, P. 48).

O setor de compras deve dar sua contribuição para a administração estratégica da empresa. Participando do planejamento e da construção da política corporativa. Alguns exemplos de decisões em nível estratégico são: Comprar insumos e fabricar ou comprar produtos já acabados; decidir sobre a disponibilidade de matérias primas a longo prazo o que culmina em um alto custo de armazenagem; decidir sobre mudanças de preços e desenvolvimento de estratégias alternativas. (Baily et al, 2000).

No setor de varejo, a importância da gestão de compras se torna ainda mais evidente, devido a rotatividade dos produtos e a necessidade de vários ciclos de compra em um curto espaço de tempo. A quantidade de fornecedores também é outro ponto a ser observado para essa conclusão devido a extensa quantidade de produtos e variedade.

Segundo Baily et al (2000), o varejo no setor de distribuição de alimentos trabalha com margens relativamente estreitas e precisa maximizar o lucro através do alto giro das mercadorias na loja. É normal que o giro aconteça 52 duas vezes por ano. Se imaginarmos que as compras de produtos perecíveis são semanais, devido a perecibilidade dos mesmos, esse número de giros pode ser bem maior, os supermercados são exemplos desse fato.

Parente (2014), explica a situação que o processo de compras é sem dúvida, a atividade mais crítica de uma empresa de varejo pois a medida que as vendas são realizadas, o estoque precisa ser repostado, para poderem ocorrer novas vendas. Assim o ciclo de abastecimento consiste numa função vital para a sobrevivência e expansão de qualquer empresa.

Baily et al (2000) acrescenta que a importância da função de compras aumenta na empresa em relação a duração do ciclo de vida do produto, a característica de volatilidade dos mercados e sempre que a empresa gasta parte significativa de seu faturamento na aquisição dos bens e serviços necessários para o negócio. Todos esses fatores estão presentes na distribuição de alimentos, no canal de varejo e no autosserviço que é o foco de nossa pesquisa.

2.2. Estrutura do setor de compras, perfil do comprador e processo de compras

Segundo Baily et al (2000), as estruturas precisam ser desenvolvidas de forma a suprir as necessidades específicas de uma organização, incluindo seus objetivos, estratégias, recursos, sistema de informações, estilo da alta administração, sua inclinação e habilidade para delegar, as funções desempenhadas e as culturas dominantes.

Farrel e Heinritz (1988), acrescentam a ideia que para um bom funcionamento baseado em eficiência nas compras é necessário um departamento especificamente planejado de acordo com essa função, conduzido por um diretor de compras responsável perante a administração e pelo desempenho da função e pessoas competentes agregadas a esse departamento para chegar aos objetivos de compras.

Para que se possa chegar a resultados consideráveis dentro da visão estratégica da função de compras é preciso de uma equipe bem estruturada com profissionais qualificados, ferramentas como um bom sistema de informações, autoridade e autonomia para desenvolvimento de melhores resultados.

A estrutura do setor de compras pode variar de acordo com o porte da empresa, em empresas de pequeno porte a equipe e os recursos podem ser limitados enquanto na empresa de grande porte podemos encontrar uma estrutura bem montada e muito mais complexa, com recursos relevantes e uma equipe especializada com mais pessoas, divisão de tarefas e responsabilidades.

A visão de proativa de compras sugere que a alta administração perceba nesta função o potencial de gerar resultados e para isso é preciso investir em recursos e pessoas para que a mesma venha a ser eficiente e eficaz.

O primeiro ponto a ser mencionado é o posicionamento na estrutura organizacional o que vai delimitar autoridade e subordinação aos demais departamentos e setores da empresa, como também explicitar a importância da função dentro dos níveis organizacionais.

Segundo Farrel e Heinritz (1988), o departamento de compras em 80% dos casos está posicionado no organograma em nível estratégico, reportando-se diretamente ao mais alto funcionário executivo, presidente, presidente executivo, gerente geral conforme seja o caso.

Baily et al (2000), acrescenta que em alguns casos a função por não ser significativa pode ser colocada em posição inferior na hierarquia. O posicionamento da função de compras como departamento na estrutura organizacional é relativo a importância desta função, contudo exerce influência no desempenho da organização. “O resultado da subordinação do gerente de suprimentos a algum gerente de linha pode ser a redução do desempenho”. (BAILY ET AL, 2000, pág. 85).

Dependendo da quantidade de unidades locais e ou regionais existentes na empresa as compras podem acontecer de forma centralizada ou descentralizada e também pode haver a combinação entre as duas formas. Em empresas que possuem mais de uma unidade as compras podem acontecer na unidade central, também chamada de ‘matriz’ de onde se encaminha as entregas para as demais unidades, isto é, as unidades não possuem autonomia na atividade de compras, está é a forma centralizada. Suas vantagens são o poder de compra e barganha que é maior devido a concentração de volume; Evita as divergências de preços e a possível concorrência de produtos escassos nas unidades; A administração global dos estoques é mais eficiente e há um menor número de funcionários e um melhor controle sobre os padrões. (Baily et al., 2000).

Ainda de acordo com o autor quando as unidades tem autonomia para desenvolver suas compras locais, as compras são de forma descentralizadas e suas principais vantagens são: o comprador local tem maior conhecimento sobre a unidade específica, fornecedores locais, instalações para estocagem e transporte; De dentro da unidade ele pode responder mais facilmente sobre possíveis emergências; o comprador possui a melhor visão e assim mais perto da unidade consegue melhores resultados. Um ponto em questão é autoridade, se o comprador não tiver autoridade para desenvolver com seus fornecedores locais os resultados ficam mais difíceis de serem apresentados.

A organização do departamento retrata a divisão de atividades, responsabilidades e hierarquia entre os profissionais desse departamento ou setor. O departamento de compras pode ter vários profissionais em níveis de responsabilidade de acordo com atividades em níveis operacionais, gerenciais e estratégicas. O departamento em uma empresa de grande porte pode ser composto por diretor, gerente, compradores, analistas e assistentes formando assim um departamento complexo e com muitas pessoas empregadas distribuídas nesses vários cargos.

Em uma empresa de pequeno porte este departamento pode ser composto apenas por duas pessoas, comprador e assistente, onde o comprador assume responde pelos resultados da função e o assistente dá o apoio operacional. “O comprador assume a responsabilidade pelas aquisições mais importantes e seu assistente assuntos mais rotineiros”. (BAILY ET AL, 2000, pág. 80).

Podemos entender que em um supermercado, por suas características de complexidade e elevado número de itens e variedade, alto giro das mercadorias que conseqüentemente exigem um número maior de negociações e pedidos de compras, ciclo de vida dos produtos, os supermercados precisam de uma equipe considerável, com divisão de responsabilidades e atividades, além de profissionais com habilidades e capacitados para exercer a função com maestria e ética dentro da empresa.

Segundo Baily et al (2000) o papel do comprador e o apoio dos funcionários de compras são afetados pelo estágio de desenvolvimento atingido pela organização. A definição dos profissionais para a função de compras dentro de uma organização também depende da visão que a empresa tem sobre a importância desse setor. Podemos visualizar o comprador desde o profissional responsável por tirar pedidos com supervisão da presidência da empresa sem autonomia nem autoridade para buscar resultados até o gerente de compras com total autonomia e autoridade para decidir sobre os processos do setor e construir o diferencial necessário a empresa. “Em algumas situações, o departamento de compras é mero aprovador dos pedidos negociados por qualquer gerente de linha envolvido com o material ou serviço em questão. Em

outras, o gerente de compras está revestido de autoridade ampla e exclusiva para fazer aquisições” (BAILY et al., 2000, p. 78).

É preciso contratar profissionais altamente qualificados para estar à frente desta função e dar a ele autonomia e autoridade para fazer com que os resultados sejam colhidos. Não é racional contratar gestores para atuarem em nível operacional, como também não faz sentido ter em um nível estratégico profissionais de operação.

Drucker (1968) apud Baily et al (2000), enfatiza que uma boa estrutura por si só não garante o bom desempenho. São necessárias pessoas capazes e motivadas para desenvolver as atividades e de outra visão uma estrutura organizacional defeituosa impossibilita o bom desempenho, mesmo quando se tem os melhores profissionais como gerentes.

Assim como a posição do setor, os compradores e ou gerentes de compras precisam ser estratégicos, proativos, com visão de mercado e com habilidades de negociação como de comunicação e relacionamento para desenvolver o melhor possível as funções desse setor.

Segundo Farrel e Heinritz (1988) o comprador precisa além da capacidade de negociar e se expressar das qualidades básicas como inteligência, capacidade de aprender, pontualidade, responsabilidade, atitude, habilidade e se relacionar bem dentro do setor com seus subordinados, como também os colegas funcionários dentro da organização.

Baily et al (2000) apresenta as diferenças entre o profissional de compras (reativo) tradicional e o (proativo) moderno com base em atitudes, cognições e valores:

Comprador Tradicional - Seu trabalho começa com a requisição; trabalha em um departamento de serviços à disposição da produção. Nenhum conhecimento financeiro estatístico ou analítico. Assume que todos os livros publicados são para acadêmicos. Considera que seu trabalho é resolver problemas do departamento de produção. Preocupado com status. Considera seu trabalho como o ápice de suas ambições, mas espera um salário progressivo. Suas metas são: redução de custos, resistência a aumento de preços e segurança de que a produção não sofrerá descontinuidade.

Comprador Moderno – Vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos a longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-esta da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.

A visão, a capacitação e as aspirações são os principais fatores que determinam as diferenças entre os perfis acima destacados. No entanto é preciso mencionar o perfil e envolvimento da empresa na construção desses profissionais.

Parente (2014) define que o processo de compras é a atividade que demanda maior atenção em uma empresa de varejo. A medida que as vendas vão acontecendo os níveis de estoques vão descendo sinalizando a necessidade de reabastecimento para novas vendas. O primeiro passo é o planejamento, quanto a empresa disponibiliza ao setor de compras como orçamento para desenvolvimento das compras ou o setor de compras sinaliza a demanda para que o financeiro possa planejar o orçamento com base na necessidade do setor. A melhor hipótese ocorre quando a empresa planeja seu orçamento para compras com envolvimento do pessoal de compras de maneira que se garanta a continuidade do processo mercadológico e que estejam asseguradas as metas financeiras.

Conforme Arnold (1999) o processo de compras é composto por algumas etapas que tem início com o recebimento das aquisições de compras. Está mesma etapa é vista por Parente e Barki (2014), como a escolha do mix de produtos. No varejo os produtos são escolhidos a partir da necessidade do cliente final, por isso é preciso formar o melhor mix de produtos para oferta na loja. Os compradores precisam estar atentos ao ambiente externo onde encontraram as necessidades e práticas dos clientes que serviram de sinal e norte para a escolha do mix de produtos. É preciso estar atualizado com o mercado para o bom desenvolvimento desta atividade.

A segunda etapa segundo Arnald (1999) é a seleção de fornecedores. Definido o que se comprar, é preciso buscar a fonte certa. O conceito de cadeia de suprimentos é bastante relevante nessa etapa como também o tipo de negociação a ser desenvolvida com o fornecedor. Em um setor de compras estratégico segundo Baily et al (2000), é construído o relacionamento com os fornecedores através de uma negociação de ganho mutuo onde vendedor (fornecedor) e comprador sejam satisfeitos na negociação.

A terceira etapa é cotação entre os fornecedores selecionados. De acordo com as variáveis é preciso negociar qualidade, quantidades, tempo de entrega, preço, prazo de pagamento, frete, e escolher entre a melhor fonte e negociação. “Processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós”. (BAILY ET AL, 2000, pág. 239). É nessa etapa que se evidencia o potencial profissional do comprador, por meio de barganha o comprador deverá buscar vantagem na negociação dentro do conceito de ética profissional. A autoridade e autonomia do comprador é fator chave na hora da negociação visto

que o fornecedor pode perceber a falta de segurança do comprador para decisões e tirar vantagem da situação.

A etapa seguinte é o acerto da compra o preço e a emissão dos pedidos ou ordens de compra. Segundo Pozo (2010) o pedido de compras é o contrato formalizado entre empresa e o fornecedor. Nele deve constar todas as condições negociadas para cumprimento por parte da empresa fornecedores e para garantia no recebimento. Podemos acrescentar que a quantidade de pedidos tem influência no custo total das compras, para cada pedido há um custo e que pode ser reduzido também na negociação. No varejo os ciclos de compras podem ter número significativo o que faz com que o número de pedidos seja alto e por isso seja um ponto de atenção para a negociação. Outro ponto a ser colocado é que essa é uma atividade de apoio segundo Pozo (2010) que deve ser concluída pelo assistente de compras para que o comprador ou gerente de compras tenha mais tempo para negociar e cumprir com atividades estratégicas.

A etapa seguinte para Arnold (1999) é o acompanhamento dos pedidos. É preciso manter controle sobre o tempo de entrega, para garantir o cumprimento dos prazos. Também é uma atividade de apoio que pode ser concluída pelo assistente de compras.

Próxima etapa é o recebimento, com o apoio da logística os documentos fiscais são comparados aos pedidos e ou ordens de compra para detectar alguma possível divergência, seja com relação aos preços, impostos, validade dos produtos, especificação, quantidade, qualidade dos produtos, a logística passa a informação ao setor de compras para se tome a decisão de receber ou devolver os produtos com inconsistência no recebimento.

A etapa seguinte é a aprovação dos pagamentos aos fornecedores. Nessa etapa encontramos a interação entre o departamento de compras e o departamento financeiro.

Além das etapas citadas com base no processo de compras, existem várias outras atividades a serem consideradas no desenvolvimento da função de compras e por este departamento, entre elas: a atividade de pesquisa de mercado; o registro de informações sobre fornecedores, produtos e outros em um sistema de informações; a gerência desse sistema de informações, o acompanhamento de estoque dos materiais e ou produtos, análise de relatórios de vendas, a promoção de produtos com giro não satisfatório.

O processo de compras é complexo e extenso em atividades. Isso culmina na necessidade de uma maior equipe profissional e com habilidades e capacitação para o desempenho da função de compras com maior eficiência e eficácia objetivando melhores resultados para a organização.

2.3. Caracterização do setor de varejo de supermercados

Segundo Rojo (1998), os supermercados são lojas com o método de autosserviço no varejo de alimentos com ampla variedade de produtos dentro de categorias como mercearia, carnes, hortifrúti, frios e laticínios e não alimentos básicos.

O setor de autosserviço possui vários formatos de loja, que são classificadas e distinguidas por variáveis como, espaço físico de loja em m², quantidade de itens, categorias de alimentos e ou variedade de seções na loja, números de checkouts e quantidade de não-alimentos a venda.

Segundo Parente (2014) os modelos de loja de autosserviços são: **Mercearias** – Com o mesmo número de área de vendas, 500 itens em média, 5% de não-alimentos, sem checkouts e com seções de mercearia, frios, laticínios, bebidas e bazar; **Padarias** – Possuem área de vendas de 50 a 100 m², 1.000 itens em média, com 5% de não-alimentos, sem checkouts, com seções de padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches. **Minimercado** – Possuem de 50 a 200 m² de área de vendas, 1.000 itens em média, 10% de não-alimentos, de 1 a 3 checkouts e com seções de mercearia, frios, laticínios e bazar; **Sacolão ou Hortifrúti** – Com espaço de 100 a 800 m², com média de 2.000 itens, 5% de não-alimentos, de 1 a 8 checkouts e seções de mercearia e hortifrúti apenas; **Loja de conveniência** – Possuem área de 50 a 250 m², com 1.000 itens em média, 5% de não-alimentos, de 1 a 2 checkouts, e seções de bebidas, mercearia, cigarros, laticínios e lanches; **Supermercado Compacto** – são lojas com 200 a 500 m² de área de vendas, podendo chegar a 4.000 itens, com 5 a 10% de não-alimentos, 2 a 6 checkouts e seções de mercearia, hortifrúti, carnes, frios, laticínios e bazar; **Supermercado ou tradicional** – Possuem área de vendas entre 700 a 2.500 m², em média 10.000 itens, de 5 a 15% de não alimentos, com 7 a 20 checkouts com seções de mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar; **Hipermercado** – 5.000 a 10.000 m² de área de vendas, em média 50.000 itens com 30 a 50% de não-alimentos e com 30 a 80 checkouts, seções de mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos; **Atacarejo (Cash & Carry)** – Lojas com espaço de vendas entre 1.500 a 7.000 m², 6.000 itens em média, 5 a 15% de não-alimentos, de 15 a 40 checkouts. Os formatos de atacarejo possuem seções de atacado de autosserviço e hipermercado, carnes, frios, laticínios, peixaria, padaria e bazar.

Os números do setor de autosserviço são expressivos, o ano de 2017 marcou a retomada da ascensão do setor em todos os âmbitos, o setor voltou a crescer. A melhora na economia fez com que o faturamento real chegasse a um crescimento de 0,8% em comparação ao ano anterior. Em valores nominais o crescimento da receita chegou 4,3% ficando acima da média da inflação no mesmo período que foi 3,46%. O faturamento do setor fechou em R\$ 353,2 Bilhões no ano

passado. Credita-se o bom desempenho a uma rápida melhora no ambiente de negócios que gerou investimentos, mesmo de forma tímida, uma melhora nos índices de emprego o que parece ser vital para o setor. O faturamento do setor representou 5,4% do PIB. Houve crescimento também em área de vendas, foram registrados 22 milhões de m² em 89.368 unidades espalhadas por todo o país. (BRITO, 2018).

Em Campina Grande – PB é possível encontrar todos os modelos de loja do autosserviço. Segundo dados do SEBRAE (2014) são 1.361 empresas abrangendo todos os modelos do varejo de alimentos. A mais nova loja de autosserviço em Campina Grande tem o formato de Atacarejo e é de origem local. Os atacados estão ganhando força e crescendo constantemente no cenário econômico atual, lojas de vizinhança também aparecem nesse cenário, redes locais já inauguraram 2 lojas no modelo o que evidencia a concorrência e o desenvolvimento constante desse setor. Ainda é preciso citar a presença das redes cooperativas de negócio, as chamadas centrais de compras. Em Campina Grande estão instaladas as redes Cariri, Super Legal e Compre Mais que são destaque no ranking da ABRAS.

2.4. Estudos e aplicações sobre a gestão de compras

Segundo Siebra, Nunes e Albuquerque Júnior (2015), em sua pesquisa a cerca da obtenção de vantagem competitiva em compras de hortifrutícolas através da análise de custo de transação, estudou-se uma empresa cooperativa de Supermercados. A pesquisa se propôs a identificar as vantagens competitivas analisando os custos de transações que ocorrem na cadeia de suprimentos em supermercados ao se realizar as compras de forma centralizadas em associações. A pesquisa teve como ambiente supermercados de Fortaleza – CE. O estudo evidencia a eficácia satisfatória para ganhos de vantagem competitiva na participação da associação como intermediária na cadeia de suprimentos.

Também contribuindo com pesquisa na área Germendorf, Deimling e Barichello (2015) apontam para o perfil do profissional de compras no segmento supermercadista. O construto teve como ambiente o setor supermercadista da cidade de Chapecó – SC e seu objetivo era conhecer o perfil do profissional que atua na área de compras em supermercados.

Os resultados apontaram que os profissionais de compras do setor supermercadista ainda são bastantes conservadores. Um fato que não foi relacionado como questão, no entanto é de extrema relevância foi a de que a grande maioria dos compradores são os proprietários das empresas.

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1. Ambiente de pesquisa

Para atender aos objetivos propostos foi delimitado como ambiente de pesquisa o varejo de alimentos, mais precisamente o setor de autosserviço no segmento de supermercados na cidade de Campina Grande - PB. Selecionou-se três lojas do segmento, intencionalmente, com o intuito de encontrar vieses característicos da administração em função dos principais fatores que distinguem os supermercados escolhidos, por exemplo o porte, a origem, o tempo de atuação no mercado e a classificação no segmento, por exemplo, um supermercado que pertence à um grupo internacional pode possuir uma gestão mais qualificada que um supermercado local. O supermercado A é de origem local e é a matriz de uma rede com 3 filiais, atua com capital próprio e é reconhecida atualmente como uma das principais potências do segmento de supermercados na cidade. O Supermercado B é de origem nacional, atualmente pertence a um grupo internacional e é reconhecido como a primeira unidade de loja no segmento de supermercados na cidade. São cinco filiais na cidade com tipos de loja distintos. A unidade de estudo é um hipermercado. A empresa atua com capital próprio e de terceiros e o grupo ao qual pertence é referência nacional no varejo de alimentos. O supermercado C é de origem regional, pertencente a um grupo reconhecido nacionalmente no setor de distribuição de alimentos. A empresa estudada é única no segmento, classificada como atacado misto ou atacarejo, a loja tem apenas 8 meses de atuação na cidade. O capital da empresa é de origem própria.

3.2. Tipo de pesquisa

De acordo com Gil (2002) e Vergara (2010) a pesquisa é descritiva quando são expostos características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza. Logo, quanto ao objetivo a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Identificar a abordagem predominante (reativa ou proativa) da gestão de compras em supermercados de campina grande - PB.

Ainda de acordo com Vergara (2010) quando a pesquisa apresenta caráter de profundidade e detalhamento à medida que estuda um ou poucos objetos contemplando uma visão global do problema e identificando as variáveis que o influenciam a este ou que são influenciados pelo mesmo, ela em questão de procedimentos técnicos é classificada como estudo de caso. A pesquisa trata-se de um estudo multi-casos.

3.3. Procedimento de coleta e análise dos dados

Para a construção do instrumento de pesquisa foi utilizada a revisão bibliográfica e o autor principal foi Baily. Os métodos utilizados para construção dos instrumentos da pesquisa e para coleta de dados foram a entrevista e a observação não participante com base no conceito

de formulário semi-estruturado. Foram entrevistados dois compradores de cada supermercado para compor mais de uma perspectiva em cada amostra, a partir de um questionário com 39 questões no total, subdivididas em 4 blocos. Para cada objetivo específico um bloco de perguntas. Foi realizado um primeiro contato com a loja para formalizar a permissão da realização do estudo e em outro momento a segunda visita no período de 05 a 11 de novembro de 2018 para realização da entrevista e observação do setor. Cada entrevista por supermercado durou em média 1 hora e meia. Ainda foram usados dados secundários para coleta de informações do setor em âmbito nacional e local que possibilitaram a caracterização do setor de distribuição de alimentos no segmento de autosserviço.

Finalmente, o tratamento dos dados ocorreu em uma análise qualitativa, a luz da teoria de Baily et al (2000), comparando e classificando os dados de acordo com as características fundamentadas pelo autor acerca da gestão de compras reativa e ou gestão de compras proativa, que ao fim resultaram na predominância de uma das abordagens de gestão de compras praticadas nos supermercados estudados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os supermercados estudados aqui foram identificados como Supermercado A, Supermercado B e Supermercado C.

4.1. O Supermercado A

O Supermercado A foi fundado em 1960 em Campina Grande-PB, uma pequena loja de varejo na qual se comercializavam cereais e coco verde. Em 1969, o empreendimento foi ampliado com a aquisição do espaço onde atualmente se localiza a maior unidade e onde está concentrada toda a administração. O Supermercado A se tornou uma rede de supermercados que possui três unidades, a última inaugurada no ano de 2014.

De acordo com a classificação nacional de atividade econômica, O CNAE o Supermercado A é classificada no segmento Supermercados. Com uma área de venda de 3.000 m² e com 255 funcionários, dos quais 20% estão dedicados a administração. A unidade de maior porte a qual foi objeto de estudo possui 20 checkouts. O Supermercado A possui um mix variado com mais de 10.000 itens ativos distribuídos entre categorias de produtos seguintes: mercearia, frutas, verduras e legumes, açougue, frios e laticínios, peixaria, bebidas lanchonete, restaurante, padaria, bazar, utilidades, limpeza e perfumaria, têxtil e petshop. O Supermercado A atua na região de Campina Grande – PB e todas as unidades estão localizadas em grandes centros na cidade. O tipo de gestão é familiar. O Supermercado se caracteriza com base na quantidade de funcionários, espaço físico e faturamento como uma empresa de médio porte.

4.1.1. Estrutura do Setor de Compras e Perfil da equipe gestora de compras do Supermercado A

A estrutura encontrada no setor de compras no Supermercado A dispõe de uma pequena sala onde a equipe de compras formada por 1 gerente de compras, 3 compradores e 1 assistente comercial.

A equipe de compras é relativamente nova. O funcionário mais novo na equipe tem 8 meses nessa função, é o assistente. O mais antigo na equipe, um comprador, tem 2 anos de atuação nessa equipe de compras, apenas este foi contratado com experiência na função de compras. Os outros dois compradores foram promovidos a função e setor a menos de 1 ano e atuavam em nível de tático. Todos possuem formação superior incompleta em áreas distintas, apenas o gerente de compras tem pós-graduação e MBA em administração, no entanto está na empresa a 10 meses apenas.

A empresa não dispõe de capacitação para seus profissionais na área, os compradores costumam participar de eventos como feiras e convenções do segmento na região.

No que diz respeito aos recursos de tecnologia a equipe e o setor está amparada com um sistema de controle informatizado e integrado. Cada membro da equipe dispõe de um computador particular. Existe um sistema de comunicação interna que viabiliza a integração e a velocidade de comunicação entre os setores. Um dado curioso em questão de recursos é que existe 1 telefone móvel e um telefone fixo para toda a equipe de compras onde o fixo é voltado a comunicação interna.

4.1.2. Posição Hierárquica do Setor de Compras no Supermercado A

Não existe um organograma formal no Supermercado A. A equipe de compras representada pelo seu gerente se reporta a diretoria ao setor de recursos humanos e ao financeiro.

O setor de compras está em constante integração com os setores de logística, e o setor financeiro. O setor de marketing também está em contato com o setor de compras visto que os compradores participam do processo de escolha de produtos para promoções. O setor de compras não possui autoridade sobre nenhum outro setor da empresa. Todos os setores se reportam a diretoria.

4.1.3. Políticas e Processo de Compras no Supermercado A

A política de compras não está formalizada em documentos. Tem-se como principal política ter uma grande variedade de produtos com parâmetros na qualidade e atratividade dos destes e marcas potenciais com destaque no mercado, conseguindo o menor custo possível em

busca de fornecedores que disponibilizem de verba para compra de espaço visando maiores lucros para empresa, é o que chamam de “parceria”.

A escolha de fornecedores acontece de forma a privilegiar fornecedores com maior potencial financeiro, no entanto, estes fornecedores podem ser locais, regionais e ou nacionais. É preferível concentrar as compras de volume em poucos fornecedores de acordo com as categorias de produtos.

Outros critérios para avaliação de novos fornecedores são condições e prazos de pagamento, o lote de compras deve estar em concordância com o prazo de pagamento. O tempo médio de produtos no estoque é relativo ao tempo de pedido, lote de compras, prazo de pagamento, tempo de vida do produto, negociação com fornecedores e categorias de produtos. Se o fornecedor é mensal o tempo médio é de 30 dias de permanência em estoque dos produtos deste, o lote de compras deve ser suficiente para o abastecimento durante este período, o prazo de pagamento deve ser no mínimo 28 dias para este caso, e os produtos não devem possuir validade menor que 2 meses. No entanto se busca que o prazo de pagamento de 28 dias como regra geral. O último critério e de menor relevância para empresa é o prazo de entrega. Negociações sazonais que demandam maiores volumes de compra, estoque e maiores valores estão condicionadas ao consentimento e presença da diretoria na negociação.

O processo de compras se desenvolve em torno do acompanhamento das vendas e níveis de estoque através do sistema que fornece dados atualizados. Os produtos e fornecedores são distribuídos por categorias entre os compradores. São 340 fornecedores cadastrados e ativos. Cada comprador possui em média 113 fornecedores a serem atendidos. Os fornecedores são classificados pelo comprador no ato do cadastro como semanais, quinzenais e mensais e a partir desse critério se é marcada as visitas distribuídas de forma organizada durante todo o mês para que todos os fornecedores ativos possam ser atendidos e assim possam ser garantidos o fluxo mercadológico, sem ruptura de produtos no ponto de venda, e a não incidência de excessos de estoques.

Todos os dias são recebidos fornecedores para análise de vendas e estoque produto a produto deste fornecedor e se detectado a necessidade de compra efetuar-se a negociação para reposição do estoque. Os compradores analisam os produtos, negociam, digitam, e emitem pedidos de compra que são entregues aos fornecedores pessoalmente. O prazo de entrega é acompanhado pelo comprador e quando de sua entrega há divergências o setor responsável informa ao comprador das divergências através do sistema e este decide e ou entra em contato com o fornecedor para negociar a devolução ou outro meio de recebimento dos produtos e ou notas fiscais com divergências. Outras tarefas como rebaixas por data crítica, construção de

tabloides promocionais, promoções de fim de semana também são atribuições dos compradores e são realizadas paralelamente ao processo de compras.

Os compradores não são responsáveis por compras de consumo. Os compradores fazem cobranças a fornecedores e se envolvem na exposição dos produtos na loja. Não há reuniões de resultados do setor e não há um limite orçamentário para compras a base utilizada pelos compradores é o histórico de compras anteriores. Está sendo implantando no momento um sistema de meta por compradores a ser cumprida dentro de um orçamento, e com prêmio por desempenho, no entanto ainda está em fase de teste.

4.2. O Supermercado B

O Supermercado B pertence atualmente a um grupo internacional com vários tipos de bandeiras em todo o território nacional. Em Campina Grande chegou na década de 1980 onde a rede era reconhecida como o principal supermercado da cidade. Ao longo dos anos foram abertas outras unidades com diferentes estruturas buscando as vertentes de mercado de autosserviço em alimentos. Um momento marcante foi o fechamento da sua mais antiga unidade em Campina Grande – PB e aconteceu ainda este ano.

Hoje são 5 lojas distribuídas em 3 categorias de autosserviço. A mais recente a qual é objeto de nosso estudo está classificada de acordo com o CNAE como Hipermercado. A loja possui uma área de vendas de 4.000 m² e 110 funcionários na unidade, dos quais 10% compõem o quadro administrativo. A loja dispõe de um mix de produtos com 9.000 itens entre variedade e variações, divididos nas categorias mercearia, frutas, verduras e legumes, açougue, frios e laticínios, peixaria, bebidas, lanchonete, panificação, bazar, utilidades, limpeza e perfumaria, têxtil, petshop e eletrodomésticos de linha branca. São 17 checkouts. As unidades estão localizadas próximas a grandes centros na cidade, uma unidade em um shopping center e unidades de outro segmento do autosserviço em bairros estratégicos. O tipo de gestão é profissional e a empresa está caracterizada de acordo com a quantidade de funcionários, faturamento e estrutura física como uma empresa de grande porte.

4.2.1. Estrutura do Setor de Compras e Perfil da equipe gestora de compras do Supermercado B

No Supermercado B temos uma estrutura mais complexa com gestão de compras centralizada, trata-se de uma multinacional. O Departamento de compras é subordinado ao departamento comercial e é gerido por centros de compras localizados estrategicamente em cada região do país. Em cada unidade de loja há um comprador responsável pelas compras locais.

A equipe em sua totalidade nacional é constituída por 40 profissionais distribuídos por grau de responsabilidade, funções e tarefas nos níveis estratégico, tático e operacional com cargos de diretoria, gerência, compradores, analistas e assistentes.

A estrutura física do setor de compras no Supermercado B é básico com uma pequena sala na área de vendas, onde os dois profissionais responsáveis contam com computadores e um sistema integrado que oferece recursos de controle de estoque, análise de giro e desempenho dos produtos, gestão de preços, agendamento de fornecedores. A equipe e o setor ainda dispõem de outros recursos como telefone móvel para cada membro da equipe e correio eletrônico para comunicação interna.

O profissional do setor de compras responsável pela gestão de compras na unidade estudada possui ensino superior incompleto na área de administração, no entanto os mesmos informam que para a função de comprador e ou qualquer outra função em nível de decisão estratégica no grupo é requisito nível superior em áreas relacionadas a administração.

A empresa disponibiliza aos seus profissionais cursos de capacitação na área e incentivo a formação acadêmica. Reuniões de avaliação de desempenho e resultados são desenvolvidas ao menos 2 vezes ao ano entre toda a equipe nacional, nas quais são analisados e discutidos os resultados e são estabelecidas novas metas para o setor.

4.2.2. Posição Hierárquica do Setor de Compras no Supermercado B

No organograma o setor de compras está subordinado ao departamento comercial que responde a diretoria. O setor de compras está em mesmo nível que o financeiro que está subordinado ao departamento contábil. O setor de compras tem autoridade sobre os demais setores envolvidos na logística como depósito, recebimento, loja e outros, no entanto a autoridade dos profissionais na unidade local é mínima e restrita.

4.2.3. Políticas e Processo de Compras no Supermercado B

O Supermercado B possui uma política de compras formalizada e documentada para toda a equipe de compras. A política favorece os fornecedores de grande porte, com marcas nacionais e grande variedade de produtos. São fornecedores nacionais que possuem elevado potencial financeiro e estrutura logística para atuar em todo o país. Estes fornecedores correspondem a maior parte dos produtos. E outros fornecedores menores são regionais com produtos atrelados a cultura do consumidor regional.

As negociações com os fornecedores nacionais são desenvolvidas em grande escala como forma de barganhar um menor custo de mercadorias pelo volume negociado. Essas negociações são desenvolvidas nos centros de compra e distribuídas nos centros de distribuição que estão localizados em cada região onde há um centro de compras. As unidades locais

recebem pedidos desenvolvidos nos centros de distribuição de acordo com a capacidade de armazenamento e os fornecedores regionais são atendidos na própria unidade com negociações menores desenvolvidas pelo comprador local.

Outro ponto da política é o orçamento para compras, são distribuídos limites mensais e anuais para compras e seu desempenho é avaliado através do cumprimento das metas pré-estabelecidas. Existem níveis máximos e mínimo de estoque pré-estabelecidos e controlados por índices de desempenho avaliados pelos gerentes e diretores de compras. Toda a equipe é cobrada mensalmente por estes índices. Os dias de estoque de um produto devem sempre estar abaixo de 30 dias, é outra meta a cumprir.

A política cultua o bom relacionamento com seus fornecedores e negociações com base na satisfação das partes comprador e fornecedor. Contratos de fidelidade com grandes marcas são desenvolvidos para formalização do relacionamento com o fornecedor. Os critérios para escolha de fornecedores e produtos elencados por maior relevância são, primeiro a variedade e sortimento. Em segundo lugar é avaliado o preço a ser negociado, a atratividade e a força da marca com seus produtos. E por fim as condições de prazo de pagamento que é no geral 28 dias salvo em negociações de volume e a entrega dos produtos em acordo com o negociado.

O processo de compras se desenvolve através do acompanhamento, via sistema, das vendas e desempenho de produtos e quanto aos índices e níveis de estoque. Os compradores e chefes de seção avaliam estes estoques e à medida que os níveis baixam são disparados pedidos pelo próprio sistema, o ressuprimento automático, são emitidos pedidos diretos para os centros de distribuição.

Para os produtos locais a medida que os estoques baixam os compradores entram em contato com os fornecedores para negociação de um novo lote de compras com base no histórico de vendas do mês anterior e no ano anterior. O pedido então é emitido e enviado ao fornecedor por email. De acordo com a política serão devolvidas qualquer nota em desacordo com o pedido gerado pelos compradores no ato do recebimento.

4.3. O Supermercado C

O Supermercado C faz parte de um grupo regional reconhecido em toda a região nordeste do país, com várias empresas distribuídas em diversos ramos de negócio. Fundada em 1979 em uma cidade do sertão da Paraíba, seu primeiro empreendimento foi uma mercearia. Após 4 anos foi iniciado seu projeto de expansão tendo como foco o ramo de alimentos como atacado e distribuição, em todo o estado da Paraíba e estados vizinhos. Nos anos 1990 o grupo transferiu seu centro administrativo para a cidade de Campina Grande-PB, onde o projeto de expansão foi concluído. A mais recente unidade de loja do grupo é o objeto de nosso estudo.

O Supermercado C está classificado de acordo com o CNAE como atacado misto ou “atacarejo”. As atividades dessa unidade foram iniciadas a 6 meses e a loja possui uma área de vendas com um total de 1.200 m² e com uma área de estocagem com o dobro da área de vendas. São 110 funcionários onde 20 destes compõem as funções administrativas.

A referida loja possui 13 checkouts. O Supermercado C possui um mix de produtos com 5.500 itens ativos distribuídos nas categorias mercearia, FLV, frios e laticínios, limpeza e perfumaria, peixaria, bebidas, lanchonete, bazar, utilidades e padaria. Dentre suas características números de funcionários, espaço e faturamento é classificada como uma empresa de médio porte.

4.3.1. Estrutura do Setor de Compras e Perfil da equipe gestora de compras do Supermercado C

O setor de compras no Supermercado C dispõe de um departamento bem estruturado com salas individuais para os compradores e o gerente. A equipe tem a disposição um sistema integrado que favorece o compartilhamento de dados entre os setores e a agilidade nos processos e da informação. Cada comprador possui um telefone móvel, e por sala um telefone fixo para comunicação interna entre os setores. Ainda possuem como recurso um sistema de comunicação interna para contato rápido com troca de informações e dados.

A equipe de compras é composta por 7 pessoas, das quais 1 é o gerente de compras, 4 são compradores e 2 assistentes, que dão suporte operacional aos compradores. Embora o Supermercado C esteja a pouco tempo no mercado a equipe de compras acumula uma considerável experiência para a função, capacitação e formação acadêmica na área de atuação. Na equipe apenas o gerente de compras e um dos compradores não possuem formação acadêmica, no entanto, um possui 10 anos de experiência como gerente e diretor comercial e o outro tem 14 anos de experiência na função de comprador no autosserviço. Toda a equipe de compradores possui experiência no varejo de autosserviço, mais precisamente no segmento de supermercados.

O perfil dos profissionais se enquadra no estágio de maturação de acordo com a visão de Baily et al (2000), são profissionais com qualificação especializada dedicando maior tempo a negociação buscando novos produtos, redução de custos e desenvolvimento de novos fornecedores.

4.3.2. Posição Hierárquica do Setor de Compras no Supermercado C

Na estrutura da organização o departamento de compras está localizado em nível estratégico respondendo a diretores e presidentes da empresa com autoridade sobre a loja e o

setor de logística. Os setores de maior integração com o setor de compras são, financeiro e logística.

4.3.3. Políticas e Processo de Compras no Supermercado C

O Supermercado C não possui uma política de compras formalizada. Tem como política principal a busca por fornecedores potenciais que possibilitem um melhor preço no ponto de venda através de negociações robustas e com contratos financeiros que formalizem o relacionamento entre as partes.

Outra política é de concentrar as grandes negociações na menor parcela de fornecedores visando com negociações em volume um melhor preço para oferta em promoções diferenciadas no segmento.

A equipe de compras tem como base o orçamento e metas mensais a serem batidas. Os compradores possuem objetivos bem definidos quanto a planejamento orçamentário por categoria e comprador. Possuem incentivo por meta cumprida.

Em sua política de compras critérios como preço e condições de pagamento são os primeiros critérios para escolha do fornecedor. Atratividade e força da marca são pouco relevantes e prazo de entrega também não incide na escolha de um fornecedor.

O processo de compras no Supermercado C se inicia com o acompanhamento das vendas. É feito o agendamento de fornecedores semanais, quinzenais e mensais, no atendimento é realizada a análise de produtos, com base no histórico de vendas para decisão sobre o lote de compras de cada produto. Todos os dias são realizadas visitas e análise e conseqüentemente compras por fornecedores. O que difere é a divisão de tarefas onde os compradores estão voltados a atividades de maior responsabilidade e decisão. Atividades de apoio, como relatórios, digitação de pedidos, acompanhamento de prazo de entrega, agendamento de fornecedores, são desempenhadas pelos assistentes. Outro ponto é a autoridade e autonomia dos compradores. A equipe de compras é cobrada por seus resultados e metas.

5. CONCLUSÕES

Ao termino da análise dos dados coletados, foi possível verificar que acerca da caracterização das empresas estudadas o supermercado A é uma empresa de médio porte e classificada como supermercado. O supermercado B é uma empresa de grande porte e corresponde em sua classificação como um hipermercado. E o supermercado C se caracteriza por uma empresa de médio porte classificada como atacado misto ou atacarejo.

Quanto a estrutura do setor, as instalações físicas o supermercado A não está adequado a abordagem proativa visto que toda a equipe conta com uma pequena sala, possui apenas um telefone móvel para toda a equipe. O supermercado B também não está de acordo com a

abordagem proativa pois a sala está situada nas dependências da loja e é compartilhada com todos funcionários que trabalham no salão o que pode favorecer ao julgamento de irrelevância do setor e função e dos profissionais responsáveis por este. O supermercado C possui uma estrutura adequada a abordagem proativa, com salas reservadas para cada comprador, aparelho de telefonia móvel por comprador, ambiente a altura de uma função de importância.

Quanto ao perfil da equipe, o supermercado A não se adequa a abordagem de compras proativa, a equipe tem pouca experiência, metade da equipe foi promovida a menos de 1 ano para exercer a função e apenas 1 integrante da equipe foi contratado com experiência na função e apenas o gerente possui formação na área fim. Na unidade estudada o supermercado B não dispõe de uma equipe adequada com a abordagem proativa. Considerando-se que a gestão de compras no supermercado B é centralizada a equipe de compras está de acordo com a abordagem proativa, no entanto, o que foi percebido por observação na unidade é que os 2 profissionais responsáveis por compras locais transparecem aspectos da abordagem reativa. No supermercado C a equipe de compras tem todo o perfil de uma equipe proativa na função, profissionais qualificados com formação acadêmica na área e experiência reconhecida na função.

Em relação a posição do setor na hierarquia organizacional o supermercado A não possui um organograma formal, e o setor responde a diretoria e pode-se observar que o mesmo está subordinado ao setor financeiro o que são indícios de falta de autoridade e autonomia do setor que por fim são características da abordagem reativa. No supermercado B o setor está inserido no departamento comercial com autoridade e autonomia para gerir e gerar resultados por tanto se adequa a abordagem proativa. No supermercado C o setor de compras também se reporta a diretoria, está no mesmo nível organizacional que os setores de finanças, contábil e administrativo, e participa das decisões da alta administração caracterizando-se dentro da abordagem proativa.

Quanto à política e ao processo de compras concluiu-se que o supermercado A não possui uma política formalizada, em suas práticas não desenvolve o conceito de relacionamento com fornecedores, é perceptível contradições que evidenciam que as negociações são baseadas no ganha-perde e que o preço é o principal critério. O processo de compras se caracteriza por ser mecânico e exaustivo para os compradores sem um tempo reservado para atividades de planejamento o que evidencia a gestão reativa. O supermercado B possui uma política de compras formalizada, com valorização do relacionamento para com seus fornecedores. Os critérios principais para a escolha dos seus fornecedores são a variedade de produtos e o preço. O processo é sistemático, com ressurgimento automático e favorece a atuação estratégica dos

gestores da função de compras. O supermercado C não possui uma política formalizada, no entanto valoriza o relacionamento com seus fornecedores, concentra a atenção em uma menor parte de fornecedores objetivando maiores volumes com uma condição de preço melhor. Os principais critérios para a escolha dos fornecedores condição de preço e volume. O processo de compras se dá de forma reativa, com análise de compras todos os dias o que faz com que compradores não disponibilizem de tempo pra pensar e planejar melhor suas ações.

Na maioria dos pontos observados e analisados a abordagem reativa foi predominante nos supermercados estudados. Existe a necessidade de melhorias e inovações na gestão de compras para estes supermercados e tal necessidade culmina em dificuldades gerenciais encontradas em empresas do setor de varejo de alimentos local, inclusive em empresas de origem nacionais instaladas na cidade de Campina Grande.

As limitações do estudo se referem ao número de empresas pesquisadas. Embora se buscou apresentar casos representativos do local e a diversidade das empresas, nenhuma conclusão pode ser feita no âmbito do setor em Campina Grande. Por fim chegamos a conclusão de que no grupo estudado em sua maioria desenvolve uma gestão de compras reativa.

Sugere-se aos supermercados repensar o investimento na estrutura, em uma melhor composição de sua equipe gestora de compras. Analisar a gestão centralizada para unidades locais. Sugere-se ainda a otimização do processo de compras. Como proposta de continuação desta pesquisa sugere-se que seja ampliada a amostra e a diversificação das empresas estudadas no local com propósito de uma conclusão maior acerca dos dados aqui apresentados. Outra possibilidade de ampliação desse estudo seria criar um modelo de gestão de compras com parâmetros sobre estrutura, tamanho da equipe e processos que pudessem ser aplicados a qualquer tipo de empresa de varejo.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, Cláudio F. de; SILVEIRA, José Augusto G. da. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAILY, Peter et al. **Compras**: princípios e administração. Tradução Ailton Bomfim Brandão. - São Paulo: Atlas, 2000.
- BRITO, Denise. Ranking 2018: Ano da virada nas vendas e nas expectativas. **Superhiper**. Abras, Ano 44, Nº 501, p. 30-36, Abril 2018.
- DATAVIVA. **Hipermercados e Supermercados no Brasil**. Disponível em: <<http://www.dataviva.info/pt/industry/g47113>> Acesso em 12 de outubro de 2018.

FILHO, Roberto Nunes. Ranking 2016: Em busca da retomada. **Superhiper**. Abras, Ano 43 N° 489, p.30-34, Abril 2017.

GERMENDORF, J. L., DEIMLING, M. F., BARICHELLO, R. Perfil do Profissional de compras: análise de empresas do segmento supermercadista. *Negócios em Projeção*, Brasília v.6, nº1, Jun 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEINRITZ, Stuart e FARREL, Paul. **Compras: Princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1988.

HILÁRIO, Wagner. Ranking 2016: Pausa pra recuperar o folego. **Superhiper**. Abras, Ano 42 N° 478, p.32-36, Abril 2016.

BRITO, Denise. Ranking 2018: Ano da virada nas vendas e nas expectativas. **Superhiper**. Abras, Ano 44 N° 501, p.30-36, Abril 2018.

IBGE. **Pesquisa anual de varejo**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/home/pms/brasil>> Acesso em: 12 de outubro de 2018.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARENTE, Juracy e BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil: Qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

SEBRAE. **PIB por setor**. Disponível em: <http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#> Acesso em 15 de outubro de 2018.

SIEBRA, A. A., NUNES, R. V., JÚNIOR, A. X. de A. Obtenção de vantagem competitiva em compras de hortifrúctolas através da análise de custo de transação: estudo em empresa cooperativa de supermercados. *Capital Intelectual*, Ceará, v.1, n.1, p. 103-121, Julho. 2015.

VAZ, Tatiana. Varejo abre 2.300 lojas adaptadas à nova realidade de consumo do país. Folha de São Paulo, São Paulo, 21 de Abril, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/04/varejo-abre-2300-lojas-adaptadas-a-nova-realidade-de-consumo-do-pais.shtml>> Acesso em: 10 de out. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.