

A IMPORTÂNCIA DA RESTRUTURAÇÃO DOS SETORES DE COMPRA E ESTOQUE DENTRO DA EMPRESA

Lucas Alves Nogueira Machado – lucasmachaado1996@gmail.com

Fernando Cecílio Daher – fdaher@gmail.com

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

○ BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

O supermercado feijão com arroz, abriu as portas no ano de 2001. O fundador foi o professor de matemática Bellini Nogueira Machado. Seu pai, João Machado, já tinha um pequeno mercado, o que influenciou na decisão de seguir nesse ramo. Bellini encontrou um terreno de frente um condomínio na cidade de Anápolis, devido a grande circulação de pessoas acreditou que seria um bom local para o investimento.

Com a falta de tempo para cuidar do mercado sozinho devido a sua profissão de professor que não pretendia abandonar, e pela falta de crédito para a compra de mercadorias e contratação de fornecedores, Bellini contratou seu irmão, Bellimar para entrar na sociedade. A compra do lote, a construção do mercado ficou sobre a responsabilidade do fundador e o sócio ajudou com uma parte das mercadorias.

O supermercado iniciou com o nome de Mercearia e permaneceu assim durante 5 anos. Bellimar por fim desistiu da sociedade e vendeu sua parte para o fundador do supermercado. Ainda como professor, Bellini decidiu fazer uma parceria com sua outra irmã e seu cunhado Natan Siqueira, sendo que estes cuidariam do mercado em troca de entrar na sociedade com 20%. Dessa forma é mantida até os dias atuais.

A localidade do supermercado é um fator positivo para a atual situação que a empresa se encontra, pois, existe uma quantidade significativa de prédios e condomínios que fazem com que haja uma grande quantidade de circulação de pessoas.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DE SEUS DIRIGENTES:

ESTRUTURA FÍSICA

A estrutura física do supermercado consiste em um galpão de dois andares de aproximadamente 400m², sendo o andar superior utilizado inicialmente como grande depósito de mercadorias. Com o passar dos anos, o mercado optou pela utilização mínima de estoque, deixando a menor quantidade possível de produto parado.

Como supermercado, a empresa contém uma grande variedade de produtos, sendo alguns no ramo alimentício, produtos de higiene, entre outras opções. Por essa variedade, é necessária uma boa estrutura para atender satisfatoriamente os clientes.

O Supermercado contém dois caixas, sendo que na maior parte do tempo utiliza-se apenas de um e em casos de urgência, com grande fluxo de pessoas, utiliza-se também o outro. Há também o setor do açougue, hortifrúti, de alimentos variados, produtos de limpeza e higiene, entre outros.

O setor administrativo é composto por uma área pequena, pouco utilizada, já que os gerentes ficam predominante na área de serviço comum.

ESTRUTURA GERENCIAL

A empresa é formada por dois sócios, sendo os cônjuges Magda Goreti dona de 20%, e o fundador, Bellini Machado dos 80% restantes. Legalmente, o mercado está no nome de Goreti, o contrato entre as partes foi feito informalmente através de um contrato apenas de “boca”.

A sócia minoritária é responsável pela administração do supermercado junto ao seu marido. Eles intercalam os horários que cada um estarão presentes na empresa. Ficou acordado que sempre, pelo menos um dos sócios deve estar presente no mercado, caso haja algum problema, seja resolvido imediatamente, além de para ajudar no que for necessário.

A empresa conta com o corpo de funcionários dividido por turnos. No turno da manhã, a empresa tem um açougueiro, um operador de caixa e mais três funcionários que auxiliam no que necessário para o funcionamento da empresa (reposição, limpeza, embalagem, etc). No turno diurno, contém um açougueiro, um operador de caixa, e outros três funcionários que auxiliam da mesma forma.

Por ser uma empresa familiar e de pequeno porte, todas as decisões a serem tomadas são decididas por aqueles que administram (os sócios minoritários), não sendo permitido para outros funcionários tomarem qualquer espécie de decisão sem breve autorização dos administradores.

o **CARACTERÍSTICAS DE SETOR/INDUSTRIA EM QUE A EMPRESA ATUA:**

O supermercado está localizado no bairro Jundiá de Anápolis, em uma avenida de bastante movimento com grande circulação de pessoas devido a quantidade de condomínios e prédios. A empresa pode ser considerada de médio porte ao se tratar com os outros concorrentes, pois é pequena para um mercado de grande porte, mas grande ao ser comparado com mercearias.

Os maiores concorrentes são os mercados de grande porte, que contém um grande leque de variedade de produtos, o que atrai uma grande quantidade de clientes. Na região, há três grandes supermercados, o que dificulta para a fidelização da clientela devido à essas opções de mercado que os clientes têm.

O governo brasileiro não incentiva esse ramo de atividade empresarial, pelo contrário, há uma grande quantidade de taxas e impostos a serem pagos, o que dificulta o desenvolvimento econômico da empresa. Para a atração e fidelização de clientes contra um mercado extenso e de grandes concorrentes, o supermercado busca trazer produtos de com um baixo preço e um serviço de qualidade eficiente.

▪ **5 FORÇAS DO MODELO DE POTER:**

Rivalidade entre os concorrentes: Como já citado, os supermercados de grande porte são os grandes concorrentes da empresa. Estes supermercados possui um grande poder de barganha devido a quantidade de mercadoria que possui, possibilitando maiores descontos com os fornecedores, possibilitando melhores preços.

Poder de negociação dos fornecedores: Em um supermercado, a quantidade de produtos é variada, logo são várias marcas que querem seus produtos nas prateleiras, oferecendo assim boas opções de negociações, facilitando a entrega, formas de pagamentos e outros benefícios. Apesar dessa oportunidade, alguns produtos são tidos como base para a consolidação do mercado, logo os fornecedores desses produtos não oferecem grandes vantagens, ficando a mercê da vontade deles.

Poder de negociação dos clientes: Esse ramo de atividade não permite negociação do cliente com a empresa, pois as mercadorias são tabeladas, ou seja, têm preço fixo. O preço de cada produto se torna uma barganha para atrair clientes e desencadear os concorrentes. Ou seja, apesar do cliente não ter o poder de negociar, o mercado exige preços justos e baixos para se manter na concorrência.

Ameaça de novos entrantes: A rede de supermercados exige grande investimento, já que é necessário um prédio ou galpão para a instalação das mercadorias. O que mais pesa para essa barreira é a quantidade de produtos necessários para o estoque. Dessa forma, a concorrência não entra facilmente, pois é preciso de alto investimento.

Ameaça de produtos substitutos: A empresa não sofre por essa ameaça, pois os produtos do mercado são de necessidade básica, adaptando-se sempre com a cultura da região. Leva-se em consideração que os clientes buscam sempre suprir suas necessidades básicas, ou seja, caso haja novos produtos, a empresa estará disponível para garantir estes.

o **CARACTERÍSTICAS DO MERCADO EM QUE A EMPRESA ATUA:**

O ramo da empresa exige uma grande quantidade de investimento, devido a quantidade de produtos em estoque necessário para o funcionamento da mesma. Além dos produtos para estoque, é necessário um galpão compatível a necessidade de ofertar esses produtos.

Acredita-se que o retorno do investimento se dá a longo prazo já que o custo de capital inicial é alto. A grande vantagem desse ramo é que a circulação monetária se dá em um processo rápido, devido à grande entrada e saída de estoque e caixa.

O mercado desse ramo empresarial é extenso devido à grande variedade de produtos necessários em estoque. Dessa forma, um supermercado é totalmente dependente da situação política, econômica, ambiental e social do país. Qualquer fator envolvendo estes, pode afetar diretamente a lucratividade da empresa.

O faturamento desse setor é variado

• **DESCRIÇÃO DA ÁREA A SER ESTUDADA NA EMPRESA:**

A contratação para o estágio veio através da promessa de uma consultoria em todos os ramos possíveis da empresa, além de auxiliar nas atividades básicas quando necessário. A

empresa contém uma grande quantidade de falhas que dificulta o desenvolvimento econômico da mesma.

Foi observado que o setor mais falho é o de compras e de estoque. A falta de autonomia dos funcionários, faz com que esse setor seja de responsabilidade dos administradores, o que ocorre uma sobrecarga de tarefas em cima desses. É por esse motivo que se tem a necessidade de sempre ter um gestor dentro da empresa.

○ **SETOR DE COMPRAS**

Toda segunda-feira, um administrador passa por todo mercado, de prateleira por prateleira, de setor por setor, verificando quais produtos estão em falta ou que estão perto de acabar. Essa verificação é feita por “olhometro”, posteriormente anotado em um caderno de maneira manual. A partir dessas anotações a empresa decide qual produto deverá ser pedido na semana, junto a sua quantidade.

O setor de compras negocia basicamente com dois fornecedores, tendo como critério de decisão o de menor valor. Toda semana, um representante do fornecedor vai até a empresa para colher as informações e mostrar o valor referente ao pedido. Normalmente, o transporte dos produtos pedidos é feito através de automóveis próprios da empresa, o que permite um desconto maior na hora da compra já que o fornecedor não precisa se preocupar com a entrega.

○ **SETOR DE ESTOQUE**

Com o passar dos anos, o mercado deixou de utilizar o andar superior como depósito para alugar à um terceiro. Com essa opção, o mercado teve que optar por outro modelo para guardar os produtos que chegavam.

As compras passaram a ser feitas de duas à três vezes por semana devido à falta de espaço para guardar o estoque. Dessa forma, os produtos veem em menor quantidade, dando para guardar os mesmo na própria prateleira.

Como característica de supermercados, os produtos entram e saem com bastante frequência, o que deixa um espaço nas prateleiras. Esse espaço é o que determina quais produtos devem ser comprados na próxima e qual a quantidade que deverá ser.

OBJETIVOS:

Como a principal função do estágio é de consultoria e assessoria, é de grande pertinência apontar fatos que prejudicam a empresa, além da solução de conflitos internos que afetam indiretamente e diretamente o desenvolvimento da empresa.

O maior conflito interno que a empresa enfrenta é a sobrecarga de responsabilidades sobre os gestores. A falta de autonomia dos funcionários dificulta o desenvolvimento da empresa. Através de uma análise minuciosa, é visto que uma reforma na estrutura organizacional da empresa é extremamente necessária, principalmente no setor de compras e de estoque, a qual permanece como responsabilidade dos administradores.

O presente estudo busca apresentar o objeto-problema através de uma análise minuciosa e cuidadosa, associando com as possibilidades que causam esse problema. O principal objetivo é mostrar hipóteses aonde o problema-chave seja solucionado da melhor forma possível e adequada com a realidade da empresa.

JUSTIFICATIVA:

É com imensa dificuldade e exaustão que os gestores administram o supermercado, buscando driblar as dificuldades do dia-a-dia, principalmente sobre os obstáculos impostos pela atual crise político-econômica brasileira.

Com a excessiva proteção sobre a empresa, os administradores não acreditam na capacidade de seus funcionários para atribuir tarefas com maior grau de dificuldade. O planejamento de tarefas dessa forma faz com que haja uma sobrecarga nos gestores da empresa.

É de suma importância que haja um novo planejamento e redistribuição de setores para que permita aos gestores uma administração mais leve, sem causar exaustão, como vem acontecendo nos dias atuais.

O presente estudo apresentará formas de solucionar esse problema interno da empresa, selecionará as melhores formas para que evite que ocorra novamente o problema, além de indicar fatores que prejudicam a empresa, evidenciando o setor de compras e de estoque.

REVISÃO DE LITERATURA

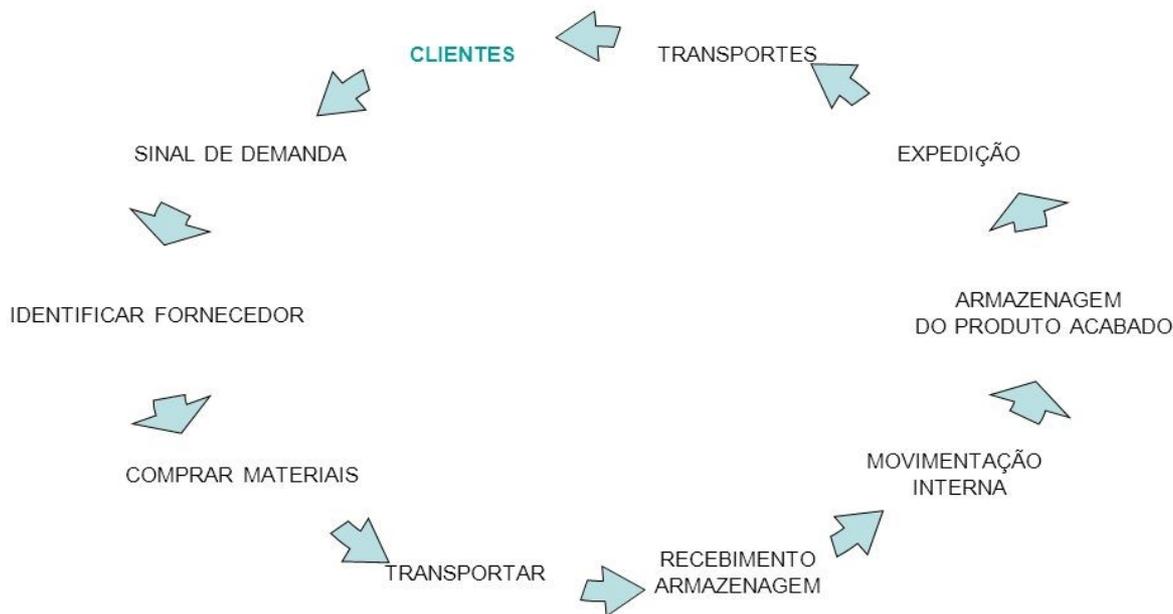
O setor responsável pelas compras utiliza da visibilidade da demanda para buscar os produtos necessários. Conforme Wanke (2011), esse método de análise dos produtos que estão em falta é o primeiro elemento que deve ser observado para se ter um estoque de acordo com a realidade da empresa, sem faltar ou sobrar.

Como característica crucial para o funcionamento de um supermercado, deve sempre haver estoque disponível já que o rodízio de produtos é grande. Apesar de necessário, o mercado optou por ter em estoque somente o suficiente para preencher as prateleiras.

Basicamente, a empresa utiliza do modelo “just in time” ao que se trata de estoque. Ainda de acordo com Wanke (2011, p. 124), o modelo Just in Time, é aquela “filosofia ou a mecânica básica é que o trabalho não pode prosseguir até que uma necessidade seja identificada na estação seguinte”.

Um estudo realizado por Chung, mostra que 20% do tempo dos operadores é desperdiçado procurando por produtos em estoque. Para que não haja esse desperdício, é necessária a aplicação da administração dos recursos materiais, portanto é de suma importância a consideração desse ciclo a seguir:

Ciclo da Administração de Materiais



Fonte: MARTINS, Petrônio Garcia et al. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005

Outro fator determinante para o desenvolvimento econômico da empresa, é o uso da tecnologia. A inovação tecnológica é um diferencial para driblar as dificuldades do mercado atual, portanto vem se tornando cada vez mais comum dentro das empresas. Como evidenciado em livro por Petrônio G. Martins e Paulo R. C. Alt (2006), a tecnologia normalmente traz benefícios como menor custo ou em outros diferenciais que podem ser transformados em vantagens, como economia de tempo para os responsáveis no setor que vai ser aplicado a tecnologia.

RESULTADOS E ANALISES

A atual situação da empresa não vem agradando os administradores. O setor de compras e de estoque vem sendo de responsabilidade dos gestores, causando transtorno pelo excesso de tarefas para estes. A verificação da falta de produtos é feita semanalmente por um dos gestores e o outro fica responsável pela compra dos fornecedores. Aleatoriamente, cada gestor fiscaliza o recebimento dos produtos para garantir que estão de acordo com o pedido.

Os administradores buscam reformar e reestabelecer as funções nos setores de compras e estoque para aliviar as responsabilidades deles. Com esse alívio, os gestores poderão se dedicar à áreas de outros setores da empresa que necessitam de maior preocupação e cuidado para o fluxo positivo da empresa.

Para que haja a reestruturação dos setores de compras e de estoque é necessário definir políticas e diretrizes básicas. Os processos desses setores são divididos em três fases principais, a primeira é a verificação do estoque atual, observando quais produtos estão em falta, a segunda fase é a compra, aonde um gestor responsável faz os pedidos ou vai diretamente ao varejo buscar os produtos selecionados. A terceira fase é fiscalizar a chegada dos produtos para ver se estão de acordo com o pedido e passa-los para o destino final, as prateleiras.

Esses canais precisam de uma reforma para que os objetivos dos sócios sejam atingidos. Na primeira fase, os gestores da empresa podem selecionar um funcionário de confiança e quem tem a competência necessária para verificar os produtos que estão em falta. Na segunda fase, por se tratar de compras direta, aonde cada negociação é um fator determinante para o resultado da empresa, o ideal é que continue na responsabilidade dos gestores no qual terão maior barganha para negociar. É importante ressaltar os estudos em temáticas de negociação aonde trará maiores habilidades e oportunidades dentro de uma negociação, além de economizar o tempo dos responsáveis. Na terceira fase, a empresa pode utilizar dos funcionários que descarregam os produtos do caminhão para já verificarem se os produtos estão de acordo com o pedido. Ainda nessa fase, é necessário um acompanhamento, mesmo que distante, de algum dos gestores para garantir a credibilidade dessa verificação.

O uso da tecnologia é outro fator determinante para aliviar o fluxo de atividades sobre responsabilidade dos administradores. A empresa pode desenvolver uma tabela ou sistema que registra todos os produtos que chegam, levando em consideração vários fatores, como quantidade, vencimento, tipo (alimentício, higiene, hortifrúti, etc). Esse sistema possibilitaria um maior controle dos produtos disponíveis, o que facilitaria ao verificar quais produtos estão em falta.

Para colocar os planos em prática, é necessário estabelecer passos a serem seguidos para conquistar o objetivo maior. O ideal é a contratação de um novo funcionário para agir como uma espécie de gerente. A contratação desse possibilitará um alívio maior para os

administradores, já que o gerente poderá cuidar desses setores de compra e de estoque. Tal como indicação, os administradores têm uma filha formada em administração que até alguns meses atrás trabalhava como operadora de caixa no supermercado. Esta contém todo o conhecimento necessário para o cargo, além já conhecer as necessidades da empresa, ou seja, terá fácil adaptação como gerente.

CONCLUSÃO

O presente relatório buscou apresentar problemas que vem atrapalhando o funcionamento da empresa, prejudicando a empresa a obter maior sucesso de forma consideravelmente relaxada, menos desgastante. É evidente que uma má formulação na divisão das tarefas e dos setores causa grandes transtornos na empresa, como o acúmulo de funções sobre os administradores.

De forma científica e técnica, foi apresentado formas para solucionar o maior problema que a empresa que é o excesso de tarefas de responsabilidade dos administradores. A melhor forma para solucionar esse problema é a reforma dos setores de compra e estoque. A inovação é outro fator de extrema importância para o funcionamento da empresa, por isso a importância do investimento em tecnologia que facilitará o desenvolvimento das atividades no supermercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e Recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, A. A. **Informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIDELIS, G. J. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Afiliada, 2013.