

## **ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS: IDENTIFICAÇÃO DE GARGALOS A PARTIR DE ESTUDO DE CASO**

**Bruno Henrique Bailona**<sup>1</sup>  
**Hariel Rodrigues Tertuliano Silva**<sup>1</sup>  
**Paulo Augusto da Silva Custódio**<sup>1</sup>  
**Raoni Lotti**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Católica de Anápolis.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Administração da Faculdade Católica de Anápolis.

### **Introdução**

No cenário empresarial, as crescentes mudanças e a disponibilidade de informações têm crescido constantemente de maneira ágil e globalizada. A competitividade entre as empresas, com mudanças estruturais e conjunturais, faz com que a concorrência esteja relacionada, mais do que nunca, à sua capacidade de atrair e atender às demandas requeridas pelo ambiente.

O processo de compras envolve todos os departamentos da empresa, por isso é uma função ampla e precisa ser realizada com eficiência, pois por meio deste, tem como objetivo localizar fontes adequadas de suprimentos, negociando preços e garantindo vantagens competitivas. No entanto, existem falhas nos processos de outros departamentos que implicam diretamente na qualidade dos serviços executados por esse setor. Verifica-se que as empresas estão buscando soluções para o aperfeiçoamento de seus processos com o intuito de reduzir gastos desnecessários e encontrar alternativas para potencializarem seus resultados.

Dentro desse contexto, o problema de pesquisa a ser abordado trata-se de: Quais os gargalos existentes no processo de compras da empresa?

Nessa perspectiva, o estudo auxiliará não só gestores desse segmento, como também em outras atividades econômicas informando a relevância da análise do processo de compras. Além disso, agregará conhecimento para pesquisadores e investigadores a discutirem e aprimorarem maior conhecimento do assunto proposto.

Para responder essa questão foi realizado um estudo de caso e definiu-se como objetivo geral analisar os parâmetros do processo de compras de um comércio varejista de Anápolis-GO. Enquanto os objetivos específicos buscaram mapear o processo de compras, identificar possíveis gargalos nos processos e propor melhorias com o intuito de otimizar o processo de compras.

## **Referencial Teórico**

Pozo (2010) salienta que nas organizações, o setor de compras ou suprimentos é responsável pelos resultados de uma empresa em face de sua ação de suprir a organização com os recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender às necessidades de mercado. Assim, conforme Dias (2009) um sistema de compras adequado passa por várias modificações em função de sua política adotada e estrutura. Logo, Gaither e Frazier (2001) afirmam que o setor de compras desempenha papel fundamental na realização dos objetivos da empresa.

Segundo Paladini (2012) as empresas precisam estar aptas a gerir seu negócio, mas precisamente no Setor de Compras, a fim de alcançarem êxito por meio de instrumentos e técnicas encontrados na administração. Conforme Dias (2009) um dos grandes problemas desse departamento são evidenciados pela análise malfeita, negligência do repositor, divergências entre o estoque físico e sistema.

De acordo com Pozo (2010) a logística é um processo estratégico que vai desde a aquisição, movimentação, armazenagem até a expedição. As organizações que utilizam o sistema logístico podem considerar-se de grande superioridade em relação aos concorrentes, pois oferece uma maior redução de custos e maior satisfação ao cliente.

Gonçalves (2013) e Ching (2010) abordam que a gestão de estoques é, sobretudo, o ato de gerir recursos disponíveis possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material. Para a empresa definir suas metas e os níveis tipos de estoques, é necessária a total compreensão do controle de estoques.

A negociação não se caracteriza como uma competição, em que uma das partes leva vantagem e a outra não. Evidencia-se que uma boa negociação é alcançada pela concordância de ambas as partes e satisfação de seus interesses. O ato de negociar é uma das habilidades mais exigidas por um comprador, além disso, o negociador precisa criar um clima de boa vontade e confiança mútua (DIAS, 2009).

## **Metodologia**

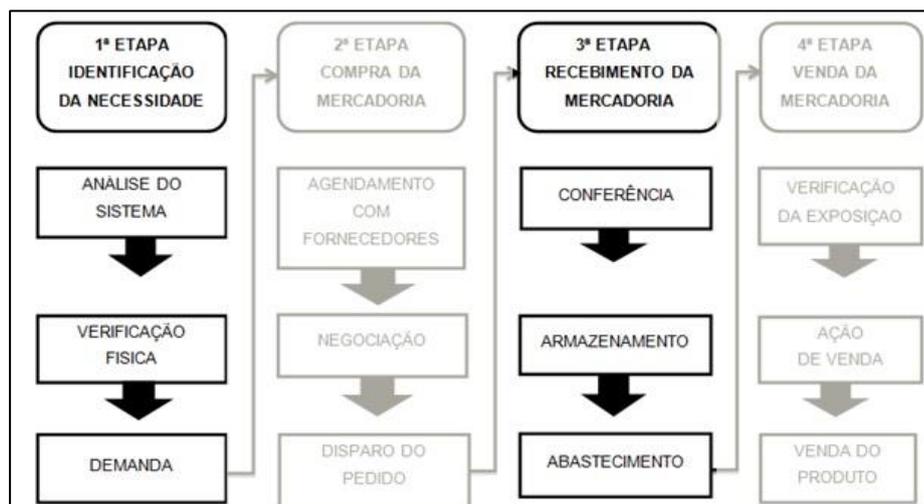
O estudo caracteriza-se como bibliográfica e descritiva. Segundo Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Já a descritiva aborda os aspectos de descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o presente funcionamento.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada no departamento de compras de uma empresa do comércio varejista de Anápolis – GO, onde foram identificadas as etapas do processo e os possíveis gargalos. Após identificar os respectivos gargalos foi realizada outra entrevista com os funcionários do departamento, com o intuito de identificar os níveis de prioridade dos gargalos existentes. Por fim, foi elaborada uma proposta de plano de ação para otimizar o processo de compras da empresa.

## Resultados e Discussões

Após a entrevista semiestruturada realizada no departamento de compras foram identificadas as seguintes etapas do processo de compras da empresa, conforme Figura 1:

**Figura 1** – Etapas do processo de compras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A Figura 1 apresenta as quatro etapas do processo de compras da empresa pesquisada. As etapas em destaque consiste, de acordo com a entrevista, nas etapas aonde acontece algum gargalo, foram identificadas falhas na 1ª e 3ª etapa. Analisando a 1ª etapa, foram evidenciadas falhas como a ruptura dos produtos em virtude de uma análise mal feita da venda dos produtos e a ruptura por furtos. Já na 3ª etapa foram detectadas falhas como a ruptura dos produtos por negligência do repositor, por consumo de mercadorias sem dar baixa no estoque e por lançamentos de notas fiscais erradas. Além dessas, foram constatadas dificuldades nas entregas pelos fornecedores e na conferência das mercadorias.

Dessa forma, foi utilizada a ferramenta Matriz GUT para identificar a escala de prioridade dos gargalos encontrados no processo de compras, conforme Figura 2.

**Figura 2 – Matriz de prioridade de gargalos.**

Matriz GUT							
PROBLEMAS		Comprador 01	Comprador 02	Comprador 03	Comprador 04	TOTAL	%
1	Ruptura dos produtos por conta de uma análise mal feita da venda dos produtos	80	125	125	45	375	22,69
2	Dificuldade nas entregas pelos fornecedores	27	125	80	100	332	20,08
3	Ruptura dos produtos por negligência do repositor	27	100	48	100	275	16,64
4	Ruptura por consumo de mercadorias sem dar baixa no estoque	100	64	80	30	274	16,58
5	Ruptura por lançamentos de notas fiscais erradas	12	48	100	60	220	13,31
6	Ruptura por furtos	36	27	36	6	105	6,35
7	Dificuldade na conferência das mercadorias	2	48	18	4	72	4,36
TOTAL		284	537	487	345	1653	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Mediante aos resultados apurados pela aplicação da Matriz GUT com os compradores, obteve-se um resultado da priorização da resolução dos gargalos com maior relevância. Em primeiro lugar, o gargalo com maior prioridade para resolução é a ruptura dos produtos por conta de uma análise mal feita da venda dos produtos.

Dessa forma, foi elaborada uma proposta de plano de ação para otimizar o processo de compras da empresa, conforme Figura 3.

**Figura 3 – Plano de ação para eliminar os gargalos do processo.**

PLANO DE AÇÃO					
O Que?	Quem?	Por Quê?	Como?	Onde?	Quando?
Ruptura dos produtos por conta de uma análise mal feita da venda dos produtos	Compradores	Sanar as rupturas	Realizando um treinamento para os colaboradores, identificando as sazonalidades	Setor de compras	Próximo Semestre
Dificuldade nas entregas pelos fornecedores	Gerência e diretoria	Melhorar capacidade de carga e descarga	Criando um centro de distribuição (CD) ou ampliando a área de carga e descarga	Em outra filial que esteja localizada fora do centro da cidade. Na própria área de carga e descarga atual	Próximo Semestre
Ruptura dos produtos por negligência do repositor	Repositores de mercadoria	Evitar rupturas no ponto de venda	Treinamento e monitoramento para os repositores	Setor de reposição da loja	Próximo Semestre
Ruptura por consumo de mercadorias sem dar baixa no estoque	Colaboradores dos setores de serviços gerais, açougue e padaria.	Evitar desfalque no estoque físico	Treinamento para os colaboradores envolvidos e melhor execução do almoxarifado	Almoxarifado, açougue, serviços gerais e padaria	Próximo Semestre
Ruptura por lançamentos de notas fiscais erradas	Setor do CPD (Centro de Processamento de Dados)	Minimizar erros de lançamentos de NF's	Treinamento periódico para os colaboradores do CPD	Setor de CPD	Próximo Semestre
Ruptura por furtos	Equipe de vigilância, equipe de Frente dos caixas e diretoria	Inibir os furtos	Exigir melhor treinamento da equipe de segurança da empresa contratada; treinamento da equipe de frente de caixa; rastreamento dos itens mais furtados e aquisição de detectores antifurto	Frente dos caixas e entrada e saída da loja	Próximo Semestre
Dificuldade na conferência das mercadorias	Gerência	Maximizar o recebimento das mercadorias	Ampliação do setor físico de conferência	Gerência e conferentes	Próximo Semestre

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Acredita-se que realizando as atividades contidas nesse plano de ações, resultará na redução ou eliminação dos gargalos do processo de compras da empresa pesquisada.

### Considerações Finais

Essa pesquisa irá auxiliar não só o comércio varejista, bem como outras empresas de segmentos semelhantes, mas precisamente no setor de compras, a fim de analisar seu desempenho, reduzir gastos e obter vantagem competitiva.

Conclui-se que esse estudo é oportuno para pesquisadores, empresários e demais interessados com o intuito de esclarecer a relevância do parâmetro no processo de compras de um comércio varejista. Assim, o estudo contribuiu para a formação acadêmica e agregou conhecimento para experiência profissional.

### **Referências**

HING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.