

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Logística

Francielli Melo de Oliveira

Priscila Luiza Cardoso

Thalita Vieira de Oliveira

Thays Espírito Santo Arruda

Vinicius Eduardo Rocha

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE COMPRAS NO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Araraquara

2018

Francielli Melo de Oliveira

Priscila Luiza Cardoso

Thalita Vieira de Oliveira

Thays Espírito Santo Arruda

Vinicius Eduardo Rocha

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE COMPRAS NO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC “Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz”, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Logística, sob orientação dos Professores Emerson Aparecido Augusto e Gabriela Messias da Silva.

Araraquara

2018

Francielli Melo de Oliveira
Priscila Luiza Cardoso
Thalita Vieira de Oliveira
Thays Espírito Santo Arruda
Vinicius Eduardo Rocha

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE COMPRAS NO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Prof^a. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Logística**.

Aprovado em 28 de novembro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Elvio Carlos da Costa

AGRADECIMENTO

Primeiramente à Deus.

Aos nossos professores e coordenadores, principalmente a nossa orientadora Gabriela Messias da Silva e Emerson Aparecido Augusto.

Aos nossos familiares que de alguma forma colaboraram para os estudos.

Aos colaboradores da Etec que nos acompanharam, incentivaram com o desenvolvimento desse TCC.

À Etec Prof^a Anna de Oliveira Ferraz pela oportunidade de enriquecer nossos conhecimentos.

Aos colegas de classe que em meio às brigas e discussões não desistimos e conseguimos chegar até aqui.

Aos demais que contribuíram para a construção do nosso TCC.

Planejar é decidir de antemão qual é, e
como será sua vitória.

RHANDY DI STEFANO

RESUMO

Este trabalho fala sobre o planejamento e controle de compras no ramo alimentício, mostrando a importância de se planejar e ter o controle desse setor para a empresa na sua competitividade no mercado atual, o que acarretará em melhores resultados. Foram realizadas análises desses conceitos para maior compreensão, onde se encontram também algumas das ferramentas que auxiliam nesse processo para maior êxito nas atividades. Onde se pode notar que existe uma integração com as compras e o setor de estoques que mostram que nada está isolado de informações em uma organização, como há também a grandes softwares que auxiliam nesse processo de integrar os setores. Observa-se a importância da relação com os fornecedores tanto para a qualidade do produto como o preço que vai ser repassado para o cliente, será realizado uma entrevista com uma empresa no ramo alimentício onde mostrará a situação atual do processo de compras e suas dificuldades.

Palavra-chave: Planejamento de compras. Controle de compras. Modelos de compras.

ABSTRACT

This paper discusses the planning and control of purchases in the food industry, showing the importance of planning and controlling this sector for the company in its current market competitiveness, which will lead to better results. Analyzes of these concepts were carried out for greater understanding, where some of the tools that help in this process are also found for greater success in the activities. Where you can see that there is an integration with purchases and the inventory sector that shows that nothing is isolated from information in an organization, as there are also the great software that helps in this process of integrating the sectors. It is observed the importance of the relationship with suppliers for both the quality of the product and the price that will be passed on to the customer. An interview will be held with a company in the food business where it will show the current situation of the purchasing process and its difficulties.

Keyword: Purchasing planning. Purchasing control. Models of purchases.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REVISÃO CONCEITUAL	10
1.1 Conceito de compras	10
1.1.2 Conceito de planejamento de compras	10
1.1.3 Ciclo de compras	11
1.2 Objetivos de compras	11
1.3 Fornecedores	13
1.4 Modelos de compras	14
1.4.1 Modelo de compras de Kraljic	15
1.4.2 Modelo de posicionamento estratégico de materiais (MPEM)	16
1.5 Vantagens e desvantagens do planejamento de compras	17
1.5.1 Vantagens	17
1.5.2 Desvantagens	18
1.6 O estoque no setor de compras	18
1.6.1 Tipos de estoque	19
1.6.2 Lote econômico de compra (LEC)	19
2 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)	21
2.1 Material Requirement Planning (MRP)	22
3 ESTUDO DE CASO	25
3.1 História da empresa	25
3.2 Sujeitos	25
3.3 Técnica de pesquisa	25
3.4 Discussão	26
CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE – QUESTÕES DA ENTREVISTA	32
Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação	33
Anexo B – Declaração de Autenticidade	34

INTRODUÇÃO

O planejamento de compras é um processo de extrema importância para atender a organização e sua efetuação final das atividades, pois atinge diretamente a saúde financeira de uma empresa. Sua função principal é conseguir negócios com menores preços, assim irá ajudar na competitividade da empresa no mercado. No passado, o processo de compras era visto como algo burocrático, mas com o passar das décadas notou-se a sua relevância no impacto financeiro da empresa. Através desse processo se faz a previsão de demanda, podendo assim verificar melhor preços e condições de pagamentos, o que torna esse processo de compras estratégico.

Seu objetivo é aperfeiçoar o patrimônio existente para futuros lucros financeiro. A pessoa que trabalha no controle precisa ter uma visão geral e com facilidade das compras realizadas.

Mas, quais as consequências de uma falta de planejamento e controle no setor de compras?

A falta de planejamento pode acarretar em consequências para a organização, como um custo elevado, uma perda de tempo nas atividades diárias de compra e também no tempo de produção de seus produtos. Tendo em vista que as atividades de compras dependem de um controle de estoques que é fundamental para que não sejam gerados custos extras para a empresa.

Este trabalho estudará uma organização no ramo alimentício que sofre com a falta de um planejamento e controle de compras e que passou por várias transformações, junto todas as áreas da empresa se tornam de extrema importância para o sucesso dos negócios. Assim, se faz necessário mostrar como a implantação de um planejamento e controle de compras irá provir melhores resultados para a empresa, como a melhoria na organização e visão clara da melhor forma de comprar, para alcançar uma maior competitividade no mercado de atuação, diminuindo erros e desperdícios para a empresa através da adoção deste processo.

Assim, o objetivo é estudar por meio de pesquisas os conceitos do planejamento e controle de compras e sua aplicabilidade em uma empresa que não possui esse processo de planejamento de compras, para uma avaliação nos

resultados finais adquiridos, visando uma melhoria geral no ambiente comercial da organização.

1 REVISÃO CONCEITUAL

1.1 Conceito de compras

Podemos definir o termo compra como a aquisição de bem ou de direito, pelo qual se paga um preço. Garcia (2017) define que a atividade de compras é um processo pelo qual as empresas determinam o que será comprado, descobre e contrapõe os fornecedores disponíveis, negocia com as fontes de suprimentos, estabelece contratos, elaboram ordens de compras e recebem e pagam os bens e serviços adquiridos (apud BAILY et al, 2000).

1.1.2 Conceito de planejamento de compras

Planejamento de compras dentro das empresas é essencial para quem necessita de matéria-prima para sua produção ou de material para revenda. Sem esse planejamento, falhas podem aparecer e atingir o estoque e as vendas, causando prejuízos às finanças (ANDRADE, 2016). E como se dá esse planejamento?

Para Chiavenato (2004), o planejamento traduz-se na tomada antecipada de decisões, sobre o que fazer antes da ação ser necessária. Ou seja, planejar equivale a simular o futuro desejado e traçar antecipadamente as ações necessárias e os meios adequados para atingir os objetivos. Portanto, o planejamento das compras é primordial, pois estabelece com antecedência os itens de bens materiais e serviços que serão adquiridos pela administração, proporcionando eficiência nos processos de aquisição.

Assim, o planejamento de compras torna-se indispensável para as empresas, pois atua na manutenção da competitividade e os processos tornam-se mais eficientes, reduzindo custos e tempo, simultaneamente focando na qualidade dos produtos e serviços adquiridos e manutenção dos relacionamentos com solicitantes e fornecedores (VIEIRA, 2014).

1.1.3 Ciclo de compras

O ciclo de compras é utilizado para identificar quais são os processos que ocorrem com o consumidor durante a compra, desde o momento da análise do produto/serviço até a finalização da compra.

Nos dias de hoje diversas empresas, sejam elas de grande ou de pequeno porte, utilizam o ciclo de compras para acompanhar o passo a passo de seus clientes, para saber o quão perto ele está de consumir o seu produto/serviço. Com isso a empresa consegue determinar o que realmente está faltando para que os mesmos finalizem as compras e se tornem fieis aos produtos/serviços ofertados.

Neste processo existem várias etapas a serem seguidas e estas baseiam-se nas informações que a empresa possui de seus clientes. Essas informações são geradas através de cadastros preenchidos que irá compor um banco de dados da organização ou até por redes sociais.

O ciclo de compras traz vantagens para uma empresa e seus clientes, além de fornecer um melhor e mais direto atendimento para os mesmos, além de produzir conteúdo de maior qualidade e mais direcionados para o público certo no momento certo, também ajuda na redução do CAC (Custo de Aquisição de Cliente), que nada mais é do que uma métrica de marketing que mostra quanto uma empresa investe para conquistar novos clientes. O CAC envolve salários da equipe, comissão de vendas, treinamento de colaboradores, assinatura de softwares ou empresas de marketing/automação, participação em eventos assessoria de imprensa, tudo isso fica mais acessível e ajuda a empresa a ter um maior controle dos gastos e dos resultados de suas vendas.

1.2 Objetivos de compras

Segundo Portal da Educação, uma organização é possível identificar que os objetivos do setor de compras são:

- Suprir a empresa com um fluxo seguro de produtos e serviços para atender as suas necessidades;
- Assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos;
- Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos clientes e ao menor custo;
- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Ter um bom relacionamento com os fornecedores;
- Proteger a estrutura de custos da empresa;
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos;
- Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo, por meio de desempenho economicamente superior.

Em um cenário atual, o departamento de compras, que antes se preocupava apenas com menores preços, após mudanças estratégicas, passou a procurar melhores condições de negociação, tais como: melhor prazo de pagamento, melhores condições de entrega, melhor qualidade em seus produtos ou serviços e consequentemente melhores custos, com fornecedores mais qualificados para melhor atendê-los. Um dos principais papéis de compras dentro da empresa é ser um elo entre a produtora de matéria prima (fornecedor) e o usuário de seus produtos (cliente final).

Segundo Portal da educação, a este setor também é dada a difícil tarefa de satisfazer todos os departamentos, equilibrando as quantidades de materiais a serem compradas e as datas a serem entregues.

Mesmo esses objetivos dentro da empresa sendo bem claros para o setor são necessários lembrar também de sua importante ligação com outros setores, principalmente com o financeiro. com essa importante ligação entre eles, em muitas empresas não existe uma comunicação eficaz entre ambos.

Estas considerações são extremamente importantes pois no dia a dia pode ser observado que as empresas têm graves problemas com fluxo de caixas que está muitas vezes no negativo.

Com o passar do tempo, a função compras passou a ser indispensável para a administração de recursos materiais. Saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, mas também para a permanência da empresa no mercado. Algumas reduções no custo das aquisições podem refletir positivamente na lucratividade da empresa. Para isso é fundamental manter um banco de dados de fornecedores atualizado, ter poder de negociação e estabelecer um relacionamento baseado na confiança mútua entre o cliente e o fornecedor.

De acordo com Garcia (2017)

O objetivo das atividades de compras é obter e coordenar o fluxo contínuo de suprimentos de modo a atender aos programas de produção; comprar os materiais aos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos; e procurar as melhores condições para a empresa (apud DIAS, 2005).

1.3 Fornecedores

Fornecedores são o início dos produtos e serviços, eles quem dão início ao processo de compras e por isso são parte importante e crucial na hora do planejamento de compras. São pessoas ou empresas que providenciam suprimentos/insumos para outras empresas, por isso devem atender as necessidades para que a empresa consumidora tenha matérias-primas de qualidade para a produção.

1.3.1 Relação com fornecedores

Uma empresa necessita de uma boa estratégia competitiva para se manter no mercado e não ser substituída com facilidade. A competitiva está cada vez mais forte e faz com que os concorrentes melhorem a qualidade e valor dos seus produtos/serviços. E umas das figuras mais importantes do ambiente externo das empresas para ajudar na competitiva são os fornecedores.

[...]atualmente os fornecedores exercem um papel essencial em qualquer empresa, e o Processo de Desenvolvimento de Produto depende da qualidade e comprometimento de tais fornecedores, para que o mesmo possa ser realizado de forma eficiente, visando a qualidade do produto final. [...] (TRINDADE, 2014).

E ter bons fornecedores não influencia apenas na qualidade do produto final e sim também no preço repassado para o cliente. Quando a empresa faz uma boa compra com os fornecedores, esse custo menor será repassado com um valor favorável para os clientes, assim consegue se destacar dos concorrentes por vender um produto com qualidade e um preço acessível.

Uma boa relação com os fornecedores traz outros benefícios como prazo para pagamento que aumenta bastante sua competitiva. Aumentando esse prazo em algumas situações as organizações conseguem vender o seu produto final antes do vencimento do pagamento com o fornecedor, e assim paga com a venda não precisando desembolsar o valor ou sem a garantia da venda.

É importante saber que não pode depender apenas de um fornecedor, as empresas precisam de uma rede de fornecedores para não correr o risco de ficar sem suprimentos. As vezes por forças externas os fornecedores não conseguem cumprir com os prazos de entrega e uma organização para não ter prejuízo não pode ficar sem o reabastecimento. E esse problema pode ser resolvido com um outro fornecedor de “stand by” (em espera). Por isso é essencial manter um contato com todos os fornecedores, mesmo se não estiver comprando de todos ao mesmo tempo, precisa manter uma relação com todos para não perder essa estratégia de competitividade.

Portanto, procure ter uma relação boa com todos os fornecedores, mesmo que sejam temporários ou que nem cheguem a fechar negócio com você — afinal, não é porque uma empresa não fornece insumos para seu negócio que você precisa ter atritos com ela. Enfim, tenha em mente que manter um bom relacionamento com o fornecedor deve ser uma prioridade na gestão empresarial. (LINEA BRASIL, 2016).

1.4 Modelos de compras

Hoje em dia cada vez mais as empresas estão procurando formas e estratégias para continuarem a ser referências no mercado competitivo e aumentarem o seu negócio. As empresas precisam ter um diferencial que as deixem mais sedutoras ao mercado, competitivas em seus segmentos.

Dessa forma, como já é de conhecimento, a aquisição de bens ou serviços é responsável por grande parcela do custo de produção e dos produtos. "De acordo com Martins et al. (2006, p. 81), a soma gasta com a aquisição de insumos para a produção, seja ela de produto ou de serviço, varia de 50 a 80% do total das receitas brutas". Isso significa que por menor que sejam os ganhos obtidos em um setor de compras, eles podem se tornar efetivamente um grande lucro.

Existem algumas ferramentas e modelos que podem ser utilizados para obter uma melhoria no planejamento de compras, alguns modelos são:

1.4.1 Modelo de compras de Kraljic

Permite selecionar estratégias de aquisição adequadas conforme o tipo de produto. A finalidade é otimizar a relação entre custos diretos e indiretos aos riscos.

São consideradas 2 dimensões que criam 4 quadrantes. Eles representam 4 categorias de produtos:

Produtos gargalo

Possuem menos alternativas de suprimentos, porém mais problemas no abastecimento e causam prejuízos para a organização. É necessário tomar cuidado para evitar essa situação.

Pode ser feito pela identificação de fornecedores e produtos substitutos ou contratos de abastecimentos que prevejam multas quando o acordo não for cumprido. Comprador e fornecedor têm um nível moderado de interdependência.

Produtos de rotina

Causam maior impacto financeiro e não apresentam riscos significativos para a organização. É eficiente, conta com poucos fornecedores, porém com uma

gama variada de produtos.

O resultado consiste em maior economia nos custos indiretos, entre eles a gestão das compras e o tempo que se tem para negociação. Há um grau baixo de interdependência entre fornecedor e comprador.

Produtos estratégicos

O impacto financeiro é bem grande e quase impossível de suprir. O mais aconselhável é firmar uma parceria estratégica com os fornecedores.

A interdependência entre comprador e fornecedor é alta.

Produtos de alavancagem

O impacto financeiro é extremamente alto, necessita de muitos fornecedores para supri-los. Sua vantagem é deixar os fornecedores competirem entre si.

Os compradores têm maior poder de barganha, porque podem selecionar outros fornecedores sempre que necessário. Há um grau moderado de interdependência entre fornecedor e comprador.

A montagem da matriz de compras de Kraljic passa pelo agrupamento lógico dos produtos, identificação do impacto e dos riscos financeiros e discernimento das categorias de aquisição.

1.4.2 Modelo de posicionamento estratégico de materiais (MPEM)

Ferramenta utilizada para gerenciar o setor de compras. É parecida com a matriz de Kraljic até porque foi baseada nele, mas seus pilares são as dimensões estratégicas da produção, e as forças competitivas de Michael Porter (professor economista de Harvard) nas quais são: Poder de barganha com fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre concorrentes.

A MPEM classifica os insumos em 4 quadrantes:

- **Componentes competitivos:** possuem baixo risco em seu fornecimento e

representam grande influência nos resultados;

- **Componentes estratégicos:** influenciam bastante os resultados e têm alto risco de fornecimento;
- **Componentes não críticos:** têm baixo risco e influenciam pouco os resultados;
- **Componentes de risco:** há um nível alto de risco de fornecimento, mas a influência nos resultados é pequena.

1.5 Vantagens e desvantagens do planejamento de compras

1.5.1 Vantagens

A equipe de compra atua de forma mais assertiva.

O planejamento de compra possibilita a assertividade dos processos feitos pela equipe, pois permitirá conhecimento dos gastos para saber quando e em qual material investir. Assim, é possível evitar que, por falta de planejamento, falte produto ou tenha muita mercadoria parada em estoque.

Melhorar a qualidade dos produtos e serviços

Quando a empresa realiza o planejamento de compra ela consegue controlar gastos desnecessários e investir em outras prioridades, como por exemplo: melhorar a qualidade dos produtos e materiais adquiridos ou contratar novos fornecedores.

Gera satisfação para o cliente

Uma vez que a empresa planeja as compras, ela evita a ruptura de estoque, situação que causa insatisfação no cliente e demonstra o despreparo da empresa para atendê-lo.

Reduz os custos

Planejar a compra reduz consideravelmente os custos da empresa, pois é possível ter um panorama geral das compras, realizar cotações, negociar, identificar

custos desnecessários e corta-los.

1.5.2 Desvantagens

A desvantagem do planejamento de compras é o tempo que as empresas necessitam para elaborar o plano. Muitas vezes essa perda de tempo atrasa o seu tempo de produção.

1.6 O estoque no setor de compras

Para que a empresa possa produzir e atender seus clientes uma boa gestão de compras é necessária para esse bom funcionamento, onde se adquire as matérias primas ou produtos essenciais para a sua produção, o que gera também uma economia para toda a organização.

Obtendo esse planejamento de compras correto gera impactos positivos no estoque, já que uma vez serão evitados desperdícios ou compras desnecessárias, por isso a gestão de estoque precisa ser integrada junto com o planejamento de compras, trazendo assim benefícios como:

Diminuição de desperdício

Com a comunicação integrada nesses setores fica fácil a visualização do que sai do estoque e do que encalha assim o setor de compras podem fazer as compras necessárias e não fazer aquisições grandes demais.

Melhores condições de compras

Com esses setores andando juntos, a empresa não precisa mais fazer pedidos urgentes ou em cima da hora, pois conhecendo bem seu estoque e suas demandas é possível se antecipar nas suas previsões o que facilita nas negociações de preços e até mesmo na forma de pagamentos.

Aumento da margem de lucros

Com tudo esses benefícios de diminuição de desperdícios e melhores condições nas compras e pagamentos a empresa pode aumentar seus preços para atender o que os clientes procuram com qualidades, o que vai gerar mais rentabilidade para a organização.

Define gestão de estoque não apenas como um meio de reduzir custos, mas se coloca em prática como um conceito integrado a gestão de estoques se torna uma ferramenta de estratégia fundamental para a sobrevivência do negócio. (CHING apud OLIVEIRA, 2012).

1.6.1 Tipos de estoque

O estoque é um fator importante para todas as empresas, que é a parte onde se armazena os materiais a serem comercializados. Existem vários tipos de estoque que se adequa para cada perfil de empresa, citados abaixo alguns desses estoques.

Estoque sazonal

É quando a empresa prevê uma futura entrega, demanda ou produção de um item, geralmente em datas comemorativas ou quando o fornecimento é inconstante como no ramo alimentício.

Estoque mínimo

É composto por uma quantidade mínima determinada pela empresa, para só quando houver uma solicitação do produto ocorra a compra.

Estoque regulador

É utilizado em empresas com várias filias, onde a matriz mantém o maior número de estoque para suprir a demais.

1.6.2 Lote econômico de compra (LEC)

Lote econômico é a quantidade certa de material a ser obtido em cada compra, ele prevê uma análise econômica que deve ser realizada a fim de que um lote seja otimizado cada vez que uma compra é realizada. Assim, é possível minimizar os custos de pedido de estoque e transporte. Ele é calculado por estimativas de saída de um produto específico em determinado prazo. Assim sendo, consegue-se conhecer a demanda daquele período, o que proporciona a possibilidade de a empresa obter uma quantidade maior de mercadorias no mesmo pedido.

Consequentemente, apresenta-se a redução dos custos de transporte e armazenamento, além da facilidade de transferência aumentar e os produtos serem adquiridos com desconto maiores.

O cálculo do LEC coleta informações importantes para o gerenciamento dos custos, é possível saber quantos itens devem ser adquiridos em cada lote, o tempo trabalhado pela empresa em cada um deles e o tempo de ressurgimento.

A fórmula utilizada para o cálculo é a seguinte:

Figura 1 – Gerenciamento de custos.

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{demanda} \times \text{custo do pedido}}{\text{custo de armazenagem}}}$$

Fonte: Ibid.com.br

O resultado será o total de itens que devem ser obtidos no lote com a finalidade de que o valor cobrado seja o mais econômico possível.

2 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)

Os sistemas ERPs (planejamento dos recursos da empresa) são softwares que permitem integrar todos os dados e processos de uma empresa em um único sistema. É possível dizer que é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os todos os departamentos de uma empresa possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações possibilitando assim um fluxo constante de informações (GASPAR, 2018).

Ele é composto por módulos integrados entre si, com uma base de dados única onde cada módulo permite gerenciar os processos de cada área da empresa e sua integração permite entender os processos que envolvem a operacionalidade do negócio, servindo como base à tomada de decisões em todos os setores e quebrando barreiras impostas pelas estruturas departamentais (GASPAR, 2018).

O ERP controla a empresa, manuseando e processando suas informações. Todos os processos são documentados e contabilizados, gerando regras de negócio bem definidas e permitindo maior controle sobre alguns pontos vulneráveis do negócio, como a administração de custos, controle fiscal e estoques. A adoção desses sistemas põe fim aos vários sistemas que funcionavam de forma isolada na empresa, com informações redundantes e não confiáveis. (MILTELLO apud MENDES; ESCRIVIÃO FILHO, 2002).

Dentro dos sistemas que ERPs temos vários softwares que permitem integrar os departamentos de uma empresa, entre os mais comuns podem citar:

O WMS, (Warehouse Management System) é um Sistema de Gerenciamento de Armazéns que possibilita o controle através da sincronia de dados coletados e imputados no sistema onde ele captura dados através de leitura de códigos de barras por coletores com redes que rastreiam todas as atividades em tempo real, sendo assim as informações estão sempre atualizadas no WMS e de acordo com a realidade física do armazém (ALEMI, 2015)

O MRP (Material Requirement Planning) é um Planejamento de Necessidades de Materiais, um software que realiza uma análise automática do estoque, de acordo com dados e análises, desta forma ele aponta um ressuprimento automático, para que não falte e nem sobre material no estoque. Através da previsão da demanda por conta do histórico de vendas e a capacidade produtiva o

software cruza estes dados com informações, como quantidades mínimas de compras, tamanho, peso, estrutura do produto, lead time (tempo) para recebimento dos insumos e com o cruzamento destas informações ele sugere quando e quanto se deve comprar do produto (ALEMI, 2015).

EDI (Electronic Data Interchange) é a Troca Eletrônica de Dados, nos possibilita a interação entre fornecedor e varejo, por exemplo, o Varejo apenas emite um pedido de forma eletrônica e o Fornecedor efetua o faturamento de forma automática, sem precisar que um comprador do Varejo ligue para o setor de faturamento da empresa do Fornecedor e passe o seu pedido, item a item por telefone, ou aqueles imensos blocos de pedidos ou por fax, e-mail, etc (MARQUES, 2018).

O ECR (Efficient Consumer Response) é a Resposta Eficiente ao Consumidor permite a troca de informações entre a indústria e varejo, mais comumente utilizado no setor alimentício. Com ele é possível determinar quantidades exatas e momento de reabastecimento de cada unidade, evitando problemas de estoque. O ECR mostra através de informações em tempo real as características de cada empresa, o mix adequado de produtos para cada cliente, a demanda e o comportamento de cada região dimensionando, assim, melhor o estoque entre elas (ALVARENGA, 2008).

2.1 Material Requirement Planning (MRP)

Um meio de previsões de compras antes dos avanços tecnológicos era uma técnica chama de sistema de solicitação trimestral. No período pós segunda guerra, muitas empresas de manufatura planejavam seus pedidos somente sobre as carteiras de pedidos firmes de seus clientes. Nesta época, a economia americana estava em alta por conta da escassez deixada pelos confrontos e isso fez com que as demandas de pedidos fossem ficando cada vez maiores chegando a ficar até 18 meses de pedidos colocados sem pausas. Essa situação deixou as empresas trabalhando com uma certa comodidade, podendo realizar seus pedidos de matéria prima a cada três meses.

Por volta do fim dos anos de 1950 e começo de 1960, essa comodidade foi acabando e com isso as previsões de demanda começaram a ficar cada dia mais importante já que seus pedidos começaram a ficar menores, fazendo com que as organizações precisassem prever suas demandas futuras e organizar melhor seus estoques.

A gestão de estoque em uma empresa é uma tarefa de grande importância e que deve ser alinhada com todos seus setores, desde recebimento de mercadorias até a venda dos produtos acabados. Se essa parte do processo não estiver totalmente integrada, essa gestão pode ter problemas graves como falta de matéria prima ou atrasos nas entregas de seus materiais.

Para prevenir esses tipos de problemas, as empresas adotaram vários tipos de sistemas para ajudar nessas áreas e um desses sistemas é o MRP.

O Material Requirement Planning ou planejamento de necessidades de materiais (MRP) é um sistema que tem o objetivo de informar as quantidades e momentos em que cada item de sua empresa será produzido ou comprado, calculando as informações exatas para que não falte e nem sobre muito material produzido ou obtido pela empresa, isso a fim de atender o planejamento de produção previsto antes do processo ser iniciado. Para que isso possa ocorrer é necessário que as estruturas dos produtos estejam muito bem definidas, assim como o tempo necessário para a obtenção dos materiais de seus fornecedores ou de fabricação além de ter todas as informações de inventários que devem ser a mais atualizada possível.

O MRP trabalha com as necessidades exatas de cada item, melhorando assim o atendimento aos consumidores, minimizando os estoques em processo e aumentando a eficiência da fábrica, obtendo assim, menores custos e conseqüentemente alcançando melhores margens de lucro. Mas para tudo isso, é fundamental que sejam estabelecidos corretamente todos os parâmetros do sistema. (CARMELITO, 2008)

Com o passar dos tempos e as atualizações das tecnologias utilizadas dentro dos sistemas o MRP, em meados dos anos 80, teve também melhorias e avanços. Atualmente esse mesmo sistema é dividido em dois que interagem de formas integradas, esses sistemas são o MRP e o MRP II.

O Manufacturing Resource Planning ou Planejamento de recursos de produção (MRP II) é uma técnica mais ampla que o MRP. Ele, além de calcular as

quantidades de materiais utilizados na sua produção, calcula também todos os recursos que as empresas iram precisar para que sua produção possa acontecer normalmente. Esses recursos calculados são de capacidade de máquinas, recursos humanos e recursos financeiros a serem utilizados. Esse tem em si um maior detalhamento da produção da programação, gerando assim um melhor controle. É preciso que os usuários possuam dados sobre os processos de fabricação, equipamentos, linha de produção, mão de obra, centros de custos, locais de produção e ferramentas, entre muitos outros.

Apesar de ser um programa para calcular as previsões de materiais, otimizar custos e reduzir estoques, o MRP, como todo sistema informatizado, também possui suas desvantagens. Um exemplo de desvantagem é que, mesmo ele otimizando o estoque e facilitando as compras, não consegue otimizar o custo de aquisição do material pois ele faz com que a empresa compre em menor quantidade, mas faça pedidos de compra regularmente. Isso faz com que o estoque de segurança fique menor.

Mesmo com essas desvantagens o MRP possui grandes vantagens.

Por outro lado, o MRP ajuda a controlar melhor a produção e as encomendas; integra várias áreas funcionais do negócio; cria uma estrutura formalizada de dados e processos e é capaz de simular demandas de compra e venda. (TSESTOQUE, 2014).

Esse sistema é uma boa opção para as empresas que trabalham com muitos fornecedores. Negócios desse tipo tendem a trabalhar com um estoque de volumes diferente para cada tipo de material para que sua matéria prima sempre fique em um nível seguro.

Mesmo dentro de uma linha de produção, as organizações precisam estudar seus próprios casos para decidir se é viável a implementação desse sistema ou não. Um fato que pode tornar não viável é a questão de otimização de estoque ser mais elevada por conta das compras em menores quantidades de cada componente. Algumas empresas podem também conseguir prever suas necessidades de forma mais fácil, sem ter a necessidade de implementar um programa que faça isso por eles.

Mesmo sabendo dessas informações todas, cabe aos gestores de cada empresa a analisar todos os fatores para que possam tomar uma melhor decisão se seria viável ou não implementar esse tipo de sistema.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 História da empresa

O objeto do estudo de casa é uma empresa no ramo alimentício, onde o objetivo foi analisar o planejamento de compras. A empresa aberta em 1986 por um jovem casal que encontrou um nicho de mercado, pois não havia na época empresas no ramo alimentício que forneciam alimentos com qualidade e um preço acessível. Resolveram então abrir uma empresa de frios e massas.

Localizada em Araraquara, a empresa hoje oferece uma variedade de pizzas, frios e massas (congeladas ou semi prontas), prezando a qualidade de seus produtos e um bom atendimento. A loja apesar de ser localizada em Araraquara, fornece para toda a região da cidade.

3.2 Sujeitos

Os sujeitos escolhidos foram os proprietários da empresa. São as melhores pessoas para confirmar todas as funções e etapas de planejamento de compras, pois são os atuais responsáveis e participam diariamente de todos os processos.

3.3 Técnica de pesquisa

A técnica da pesquisa foi uma entrevista com perguntas abertas para ambos os proprietários da empresa.

3.4 Discussão

A empresa cresceu nos últimos 30 anos e precisou de melhorias de maquinários para conseguir atender a demanda, mas mesmo havendo esse crescente no mercado os proprietários ainda continuam concentrando todas as atividades administrativas apenas com eles, deixando para os funcionários apenas a função de produção.

Na divisão das funções dos proprietários, a esposa é responsável por supervisionar a qualidade da produção e o esposo por toda a parte administrativa. Então, o responsável pelas compras é o proprietário da empresa que faz compras toda semana dos produtos que estão em falta. A falta de um funcionário responsável unicamente para essa função é pela contenção de gasto por se tratar de uma empresa de pequeno porte.

Possui um ERP que gerencia todos os produtos e processos da empresa, desde a compra até a saída dos produtos. Mas há um problema no controle desse sistema, alguns produtos da loja não estão cadastrados no sistema o que às vezes pode acontecer de comprar mais do que necessário e também sofrer com a falta de um produto no momento da produção.

A empresa é dividida em dois setores, a parte do balcão onde são os frios e a cozinha onde é feita a produção das massas e salgados. No setor do balcão uma funcionária é responsável por verificar e passar os produtos que estão em falta. Já na parte da cozinha como são feitos mais de um produto cada funcionária pede o que necessita para a sua produção, todo o controle é feito manualmente e os pedidos dos produtos são passados escritos ou verbalmente para o proprietário.

Para os cuidados de armazenagem dos produtos que necessitam de refrigeração cada funcionário é responsável pelo seu freezer, sendo necessário verificar como está o funcionamento do mesmo. É feita uma checagem diária para saber se está mantendo a temperatura ideal do produto e se é necessária alguma manutenção. Os produtos secos são estocados em uma área da cozinha onde cada funcionário tem acesso sem um controle das quantidades que pegam.

Por não ter um controle muito confiável a previsão de demanda não é tão precisa, mas tem como pegar um histórico de venda do sistema e também como o

proprietário é quem mais fica no caixa ele tem uma noção dos produtos que mais saem de acordo com as festividades e épocas do mês.

Como é uma empresa que já está em atividade há anos, a maioria dos fornecedores já são de longa data. Isso gerou uma relação de confiabilidade, rendendo bonificações e bons prazos para pagamento. Possuem também alguns fornecedores de reserva, caso algum fornecedor principal tenha algum problema para fornecer. Apesar da boa relação e da confiança, é passado para todos os funcionários a necessidade da conferência dos produtos com a nota fiscal para saber se está tudo de acordo como foi pedido.

CONCLUSÃO

Ao término deste estudo aplicado em uma empresa do setor alimentício, localizado na cidade de Araraquara é interessante apresentar alguns fatos. No ambiente competitivo observa-se um grande crescimento sobre o planejamento e controle de compras cujo seu maior objetivo é a melhoria no processo de produção e a tomada de algumas decisões.

Sobre o que se diz interessante devemos acrescentar que os objetivos deste estudo foram alcançados, proporcionando melhor qualidade e eficiência no serviço. Identificamos as dificuldades e os pontos negativos da empresa, analisamos o caso e chegamos a algumas conclusões plausíveis, sendo que aplicar o planejamento e controle de compras resolveria inúmeras dificuldades. Entre elas uma das opções que mais fez a diferença foi a contratação de um funcionário que ficara responsável somente pelas compras da empresa, apesar do custo inicial pela contratação ajudara a diminuir os desperdícios, terá uma previsão de demanda mais precisa, principalmente em datas especiais como fim de ano onde a compra dos produtos/serviços é maior. Algumas funções foram redistribuídas, sendo assim cada setor ganhou mais atenção e os erros são menores e acontecessem com menor frequência.

Com essa nova ferramenta a empresa terá mais segurança na sua tomada de decisões, terá um controle eficiente do estoque, os gestores terão dados confiáveis onde poderão consultar e comparar a qualquer momento e por consequência os gastos serão menores, pois só será feito a compra do que realmente for necessário.

REFERÊNCIAS

ACOM sistemas. **Controle de compras:** conheça sua empresa através da gestão estratégica. 2018. Disponível em: <<http://www.acomsistemas.com.br/blog/controle-de-compras-conheca-sua-empresa-atraves-da-gestao-estrategica/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

ADV tecnologia. **Gestão de compras e de estoques:** por que precisam andar juntas?. 2016. Disponível em: <<http://www.advtecnologia.com.br/gestao-de-compras-e-de-estoque-por-que-precisam-andar-juntas/>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

ALCANTRA, Joice. **Varejo:** 7 vantagens do planejamento de compra. Disponível em: <<http://e-millennium.com.br/varejo-7-vantagens-planejamento-de-compra/>>. Acesso em: 21 set. 2018.

ALEMI, T. R.. **Qual a diferença entre WMS, ERP e MRP?** Disponível em: <<https://logisticasemfronteiras.wordpress.com/2015/07/29/qual-a-diferenca-entre-wms-erp-mrp/>> Acesso em: 09 set. 2018.

ALVARENGA, L. R.. **Efficient Consumer Response - ECR.** Disponível em: <<http://universodalogistica.blogspot.com/2008/11/efficient-consumer-response-ecr.html?m=1>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

ANDRADE, Marcio Roberto. **Planejamento de compras para reduzir custos.** Disponível em <<https://blog.contaazul.com/planejamento-de-compras-para-reduzir-custos>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CARMELITO, Ricardo. **Conceitos Básicos do MRP (Material Requirement Planning).** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/conceitos-basicos-do-mrp-material-requirement-planning/26507/>>. Acesso em: 09 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** RJ: Campus. 3 ed., 2004.

DOCU sing. **O que você precisa saber sobre planejamento de compras corporativas.** 2018. Disponível em: <<https://www.docusign.com.br/blog/planejamento-de-compras-corporativas/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

GARCIA, Giovani Ribeiro. **A importância da função de compras nas organizações.** Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/imprensa/a-importancia-da-funcao-de-compras-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

GASPAR, H. **O que é sistema ERP?** Disponível em: <<https://www.pwi.com.br/blog/o-que-e-sistema-erp/>> Acesso em: 11 set. 2018.

HOINASKI Fabio. **Como otimizar os custos usando o lote econômico de compras**. 2017. Disponível em: <<https://ibid.com.br/blog/como-otimizar-os-custos-usando-o-lote-economico-de-compras/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LARBAC, Eduardo. **O que é ciclo de compra?** Tudo o que você precisa saber aqui! Disponível em: <<https://www.eduardolarbac.com/o-que-e-ciclo-de-compra-tudo-o-que-voce-precisa-saber-aqui/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

LIMA, Rafael. **Aprendendo Gestão**. 2016. Disponível em: <<http://aprendendogestao.com.br/lote-economico-de-compra/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LINEA BRASIL. **Você sabe a importância de um bom relacionamento com o fornecedor?** Disponível em: <<http://blog.lineabrasil.com.br/vocee-sabe-a-importancia-de-um-bom-relacionamento-com-o-fornecedor/>>. Acesso em: 8 set. 2018

LUBACHESKI, Hosilene de Araújo. **Plano de compras:** planejamentos anuais para a gestão. Disponível em <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-40_03.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

MARQUES, D. C. **Integração de informações entre empresas – EDI**. Disponível em: <<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-da-informacao/integracao-de-informacoes-entre-empresas-edi>>. Acesso em: 10 set. 2018.

MENDES, Juliana Veiga; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas:** um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. 2002. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0104-530X2002000300006>. Acesso em: 07 nov. 2018.

OLIVEIRA, Paulo Roberto de. **Gestão de estoque:**– conceito integrador. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-estoque-conceito-integrador/64025/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Objetivos do departamento de compras**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/objetivos-do-departamento-de-compras/65182>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

SISPRO. **O que é MRP? O que é MRP?** Disponível em: <<http://www.sispro.com.br/blog/o-que-e-mrp/>>Acesso em: 25 ago. 2018.

TRINDADE, Rafael Di Tulio. **A importância dos fornecedores em uma empresa alimentícia** - Um estudo de caso. Disponível em: <http://aberto.univem.edu.br/handle/11077/1123> Acesso em: 18 set. 2018.

TSESTOQUE. **Entendendo o MRP: o que é e para que serve.** Disponível em: <http://universidadeestoque.com.br/blog/index.php/entendendo-o-mrp-o-que-e-e-para-que-serve/>. Acesso em: 11 de set. de 2018.

VIEIRA, Leandro Galdino. **A importância do planejamento em compras.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-do-planejamento-em-compras/75060/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

APÊNDICE – QUESTÕES DA ENTREVISTA

- 1.Como é feito o controle de matérias dentro da organização? (Matéria-prima, produtos semiacabados e acabados, validade, forma de estocagem).
- 2.Em sua organização é usado algum tipo de sistema? Qual? Como funciona?
- 3.Como é feita a previsão de demanda de compra e venda?
- 4.Existe um funcionário exclusivo para a atividade de compras? Por quê?
- 5.Como é feito o processo de compras dentro da organização? (Esquema)
- 6.Como é a relação com os fornecedores?