

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO PARA FRANQUIAS

Ana Cláudia Dutra Campana¹

Alessandra Medeiros Samore Azevedo²

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo geral analisar as estratégias da gestão de compras e seus impactos no processo de distribuição para as franquias. Mostrar a importância da gestão de compras, suas responsabilidades para com a empresa, desde a escolha de um bom fornecedor, planejamento prévio e a garantia de que o material comprado tenha quantidade, qualidade certa e que chegue ao prazo certo, para que a empresa possa funcionar de forma a satisfazer as necessidades de produção ou de venda. O gestor de compras deve desempenhar suas funções com excelência tendo a responsabilidade quanto à aplicação eficaz do capital investido no estoque. Os objetivos específicos foram apresentar o conceito de gestão de compras e seus aspectos, descrever e contextualizar o fluxo operacional da gestão de compras e identificar os processos de aquisição de mercadoria/material através do sistema de gestão de compras. A hipótese é de que o sucesso da gestão de compras depende das características qualitativas do gerente de compras e da tecnologia utilizada no seu sistema de informação. Diante dos estudos feitos sobre o tema escolhido, a metodologia é qualitativa com abordagem exploratória com método dedutivo e estudo de caso. Por fim, é possível afirmar que a gestão de compras da empresa estudada possui um plano estratégico bem definido.

Palavras-chave

Centro de Distribuição. Franquias. Gestão de Compras.

¹ Graduanda do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Unificadas Doctum de Leopoldina-MG. (anaclaudiacampana95@gmail.com)

² Especialista em Contabilidade Decisória Auditoria, Perícia e Controladoria pela Faminas Muriaé. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Unipac de Leopoldina. Professora Orientadora. (alessandrasamoreazevedo@gmail.com)

1 INTRODUÇÃO

A gestão de compras é uma atividade fundamental para o planejamento estratégico das empresas, pois, influenciam diretamente no resultado.

Ela também é responsável por ganhos e perdas da empresa, por isso, é necessário realizar cotações e negociações com os fornecedores e manter um estoque abastecido para a contribuição da lucratividade. Ao longo do tempo, a função de comprador ou negociador, passou a ser imprescindível para a administração de recursos de materiais de uma empresa. Hoje, saber comprar e negociar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, como para a própria permanência da empresa no mercado.

A gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar, pois, ela é um processo estratégico que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta bem como o atendimento ao cliente interno, estabelece diretriz e fornece orientação geral para o desempenho das atividades de aquisição de materiais e insumos de fornecedores ou contratação de serviços previamente avaliados e selecionados, de modo que assegura as exigências especificadas em termos de menor preço, melhor qualidade, quantidade certa e condições de pagamento, assegurando que as aquisições e contratações sejam as mais vantajosas para a empresa.

O gestor de compras é responsável pela gerência de administração do departamento de compras, preparando os procedimentos e instruções referentes à sua área, garantindo que eles sejam efetivamente implementados e seguidos rigorosamente. Assegura que os fornecedores tomem as medidas cabíveis em caso de rejeição do material adquirido. Além disso, mantém o histórico de fornecedores para avaliação e atualização de cadastros para que as compras sejam feitas com fornecedores homologados e aceitáveis, mantendo os registros da qualidade pertinente a sua atividade e também desenvolver o treinamento de pessoal em sua área.

Além disso, quando se pensa em uma estratégia de crescimento para as empresas, uma das primeiras coisas que vem à mente é aprimorar as estratégias comerciais e ampliar as suas metas de vendas. Neste caso, aperfeiçoar a gestão de compras pode contribuir melhorias de desempenho da empresa e atingir o marco estratégico de crescimento. Pode gerir melhor o relacionamento com fornecedores e trazer vantagens na hora de negociar preços e prazos e condições de pagamento, além de ajustar o volume de compras e as necessidades da empresa. Desta forma,

a pergunta que direciona este trabalho é a seguinte: Como a estratégia de compras impacta no processo de distribuição para as franquias?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias da gestão de compras e seus impactos no processo de distribuição para as franquias. Para alcançar esse objetivo, foram definidos alguns objetivos específicos que direcionam a resolução do problema. São eles: apresentar o conceito de gestão de compras e seus aspectos; descrever e contextualizar o fluxo operacional da gestão de compras e identificar os processos de aquisição de mercadoria/material através do sistema de gestão de compras.

A hipótese que define as orientações é de que o sucesso da gestão de compras depende das características qualitativas do gerente de compras e da tecnologia utilizada no seu sistema de informação. Com isso, a implementação da gestão de compras favorece pela tecnologia da informação disponível na empresa.

A pesquisa justifica-se de que a gestão de compras tem um papel importante dentro da empresa, pois, através de suas atividades a empresa pode conseguir diversos benefícios, como por exemplo: Evitar gastos desnecessários, aproveitar bem os recursos disponíveis, evitar falta dos produtos ou materiais no estoque.

De acordo com Faria (2019) o gestor ou administrador de compras é responsável por:

Administrar ou fiscalizar o setor cabendo a ele planejar como será feita as aquisições, gerenciar a quantidade de produtos existentes no estoque e também emitir pedidos de materiais juntos aos fornecedores. Esses pedidos devem ser feitos com quantidade, preço e condições comerciais corretas de modo a assegurar quaisquer complicações comerciais. O gerenciador de compras tem que manter um bom relacionamento com os demais departamentos, pois, ele deve sempre informar sobre as demandas de materiais existentes para controle e evitar que haja capital de giro parado, ou seja, um grande volume de estoque sem necessidade.

Além disso, é importante para adquirir mais conhecimento na área, pois, ajuda na nossa formação acadêmica, já que para quem gosta de finanças, o setor de compras trabalha diretamente nesse ramo. Na hora de fazer orçamento com os fornecedores, o profissional de compras tem que verificar se o preço de custo vai ser favorável tanto pela empresa quanto pelo fornecedor, que é o famoso ganha ganha, onde os dois lados ganham.

Diante dos estudos feitos sobre o tema escolhido, ficou definido que a metodologia deste artigo é qualitativa com abordagem exploratória com método

dedutivo e estudo de caso. Para dar sequência com o desenvolvimento, foi feita uma entrevista com um dos sócios e o gerente de compras.

A pesquisa é composta por cinco capítulos, o primeiro é a introdução que delimita o assunto e define os objetivos. O segundo capítulo trata-se do referencial teórico que contém as citações de autores sobre o tema. No terceiro consta uma abordagem sobre a metodologia e técnicas usadas para elaboração da pesquisa, o quarto capítulo é onde se destaca a análise e a interpretação dos dados obtidos, e por fim, o quinto capítulo que apresenta uma conclusão do que foi apresentado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa ter um melhor entendimento dos assuntos e objetivos a serem abordados na pesquisa, torna-se necessária a busca de informações sobre o tema. A construção de um referencial teórico atende à necessidade de fundamentação dos aspectos a serem analisados na pesquisa.

2.1 Conceito da gestão de compras e seus aspectos

A gestão de compras ou administração de compras é responsável pela aquisição de matérias-primas dentro da empresa de acordo com que as políticas específicas da empresa incluem os cálculos relacionados à despesa com estocagem e depreciação, análise de custeio e avaliação das instalações.

De acordo com Faria (2019) define como parte essencial no processo de suprimentos, de forma que:

A administração de compras possibilita um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis da empresa evitando gastos desnecessários com a aquisição de materiais, estocagem e depreciação. Cabendo ao gestor de compras, planejar as aquisições de forma com que realize os pedidos no tempo certo, com a quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento com os fornecedores.

Segundo Bertaglia (2009, p. 30) a gestão de compras, “é um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for: manufatura, distribuição, varejo ou atacado”. Comprar é o processo de aquisição que também inclui a seleção dos

fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

De acordo com Martins e Alt (2005, p. 64) define a gestão de compras explicando que:

A gestão de aquisição – conhecida como função compras – assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros. Com isso, outros fatores como a reestruturação pelo o que as empresas passaram nos últimos anos, evolução da tecnologia e novos relacionamentos com os fornecedores, cresce cada vez mais a importância das pessoas que trabalham nesta área – área que é conhecida por vários nomes, como suprimentos, compras ou aquisições, estarem muito bem informadas e atualizadas, terem habilidades e dinamismo.

Além disso, Dias (2019, p. 259) define compras como:

Um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir às necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais muito importante entre as que compõem o processo de suprimento.

Em toda empresa, para manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem aos materiais utilizados, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura total de custo.

Sendo assim, Dias (2019, p. 260), aborda sobre os objetivos básicos de uma Seção de Compras que são:

Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Reis e Neto apud Pizzolo (2014, p.21) trazem aspectos do setor de compras:

- Planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades relacionadas ao processamento de compra, de acordo com a política definida pela

empresa;

- Analisar potenciais fornecedores;
- Aprovar pedidos de compra;
- Acompanhar os preços dos produtos no mercado, buscando novos fornecedores;
- Manter contato com fornecedor de material e transporte após o fechamento do pedido, evitando atrasos que possam prejudicar o andamento das atividades;
- Emitir relatórios demonstrativos das atividades desenvolvidas pelo setor.

Comprar bem é um dos meios que devem usar para reduzir custos, devendo ser levado em consideração à verificação dos prazos, preços, qualidade, volume e principalmente manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor (DIAS apud JÚNIOR, 2010, p. 12).

Sendo assim, entende-se que o conceito de gestão de compras como otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas no recolhimento e tratamento de dados e informações relevantes para a contribuição do desenvolvimento e satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários para a necessidade geral ou de um grupo particular.

2.1 Fluxo operacional de compras

O fluxo operacional de compras ou o fluxograma de compras, nada mais é que, o acompanhamento dos materiais da empresa mantendo um relacionamento e negociação próxima com fornecedores. Ele serve para descrever o funcionamento do departamento.

De acordo com Veyrat (2016) “o fluxograma de compras de uma empresa visa organizar o ato de adquirir bens, serviços ou obras a partir de uma fonte externa”. É muito importante que os bens, serviços ou obras sejam adquiridos com o melhor custo possível para atender às necessidades da empresa em termos de qualidade, quantidade, tempo de entrega, disponibilidade e localização.

Veyrat (2016) aborda ainda sobre a definição do fluxograma de compras explicando que “o fluxograma de processos de compras é destinado a promover a concorrência justa e aberta para os seus negócios, minimizando a exposição às fraudes, sobrepreços e conluio entre fornecedores”.

Além disso, o fluxograma possui algumas vantagens no processo de compras, além da diminuição de perdas e fraudes, podemos citar:

- Redução de custos;
- Agilidade e rapidez;
- Aprendizado documentado;
- Rastrealidade;
- Definição formal de responsáveis e responsabilidades;
- Maior poder de barganha e transparência.

2.2 Os processos de aquisição de mercadorias/material através do sistema de gestão de compras

Os processos de aquisição de mercadorias/material são conhecidos como ciclo de compras que, nada mais é uma forma de identificar quais são os processos pelos quais um consumidor passa até efetivar uma compra ou contratar um serviço.

De acordo com Leão (2019), “o processo de compra e recebimento de materiais varia de acordo com o segmento da empresa, mas todos eles seguem um padrão de compra, no recebimento de materiais e nas contas a pagar”.

Leão (2019) aborda ainda os cinco principais processos de aquisição de compra e recebimento de mercadoria:

Solicitação de compra: é utilizada como uma notificação formal ao departamento de compras para encomendar produtos ou serviços, servindo para três finalidades que é na ajuda de especificação técnica do material para o departamento de compra, pois, ficam documentadas as solicitações feitas por outras áreas; podendo ser usado para referência futura e iniciando, automaticamente, o processo de compra e informa o departamento a necessidade de compra de materiais.

Pedido de compra: é feito depois que a solicitação é recebida, e aprovada, especificando os materiais e suas quantidades, negociando os preços e prazos. O objetivo é garantir materiais da mais alta qualidade com o menor preço e a devida consideração aos termos de prazos e entrega. O pedido de compra é um contrato formal para o fornecimento de materiais.

Materiais de recebimento: o departamento de recebimento pode realizar uma inspeção de recebimento (contagem de materiais recebidos, a inspeção física de mercadorias recebidas, a comparação de mercadorias recebidas com a descrição no pedido de compras, entre outras), registrar

mercadorias recebidas, notificar o departamento de compras de discrepâncias descobertas e danos em trânsito.

Aprovação da nota fiscal: é uma etapa importante, pois, se as mercadorias ou equipamentos recebidos não estiverem conforme a nota fiscal o pedido de compra, ou danificados, o departamento de compras emitirá uma nota de devolução indicando que as mercadorias devem ser devolvidas ao fornecedor.

Efetuar o pagamento: depois que as condições de pagamento foram definidas, o processo de pagamento será iniciado e assim conclui o ciclo do processo de compras e recebimento de materiais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E TÉCNICOS

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. “A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente atingir tal finalidade, colocando-se vários caminhos”. Disto, trata a metodologia (DEMO, 2013).

De acordo com Demo (2013, p. 21), “a pesquisa é uma atividade científica pela qual descobrimos a realidade. Partimos do pressuposto de que a realidade não se desvenda na superfície”. Não é o que aparenta à primeira vista. Ademais, nossos esquemas explicativos nunca esgotam a realidade, porque esta é mais exuberante que aqueles.

A abordagem dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa proposta tratará de três aspectos elementares, a saber: a classificação da pesquisa quanto aos fins; a classificação da pesquisa quanto aos meios e o tratamento dos dados.

Quanto aos fins tendo em vista que o objetivo deste trabalho é caracterizar a análise estratégica da gestão de compras em uma empresa no ramo de distribuição para franquias no município de Leopoldina-MG, a abordagem escolhida para que este objetivo seja alcançado foi à pesquisa exploratória com abordagem qualitativa.

De acordo com Gil (2007), “a pesquisa qualitativa é uma coleta de dados que geralmente são analisados por indução. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

A pesquisa exploratória segundo Gil (2007) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com pessoas que atuam na área e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão.

Quanto aos meios para alcançar os objetivos do estudo proposto, a pesquisa e o método que serão utilizados são: estudo de caso e método dedutivo.

Método dedutivo segundo Gil (2007) “é o método que em geral, desce ao particular. Princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, em virtude de sua lógica”.

De acordo com Yin apud Gil (2007), o estudo de caso é:

Um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

No tratamento dos dados, o método que será utilizado para realizar a pesquisa é a entrevista, pois, ela é utilizada para saber se de fato a gestão de compras funciona a favor para a empresa e de maneira correta. A entrevista será feita com um dos sócios da empresa e com o gerente de compras.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados para responder o problema, o trabalho foi organizado de forma objetiva para o entendimento daqueles que desejam obter informações da empresa em estudo.

O Digão Lanches foi fundado no município de Leopoldina-MG em 1997 pelo empresário Rodrigo Rosa Ferreira. E, no começo de 2011, Rodrigo Rosa Ferreira, dono da marca Digão Lanches, visando à expansão da sua rede de lojas com a implementação do sistema de franquias, decidiu juntamente com seu sócio, criar uma empresa que funcionaria como uma Central de Distribuição. Com processamento de alimentos e uma logística para atender todas as franquias da sua rede. Então, a empresa RLF Comercial, foi criada como uma empresa independente, mas que, por contrato abastece todas as unidades franqueadas da rede Digão Lanches. Atualmente, já são 20 lojas em 13 cidades: Além Paraíba, Barbacena, Belo Horizonte, Cataguases, Conselheiro Lafaiete, Contagem, Juiz de Fora, Leopoldina, Muriaé, Petrópolis, Três Rios, Ubá e Viçosa.

Foram aplicadas 16 perguntas como forma de entrevista com um dos sócios da empresa e com o gerente de compras.

No primeiro instante, quando foi questionado como é feita a cotação de

compras, quem realiza e se o responsável possuía autonomia, o sócio informou que a empresa possui um setor de compras bem definido e que para eles, o setor de compras é muito importante pelo fato de ser uma empresa de distribuição, onde, o ganho todo é feito na compra e, através da compra bem definida com preço bem negociado, conseguem repassar um valor melhor para os seus clientes que, no caso são as franquias. Diante disso, determina que o setor possua certa autonomia com aqueles produtos no dia a dia, com relação ao estoque. Possui uma quantidade definida de produtos através do giro e, em relação a negociações maiores, ambos os sócios participam para dar essa finalização no processo, sendo que, todo esse processo já é feito pelo setor e, quando necessário dar algum suporte de negociação com valores maiores por conta do fluxo de caixa, de outros setores que também são inseridos, os sócios participam. Os produtos já são todos homologados e possuem todas as marcas definidas. O sócio também informou que eles participam na homologação de outras marcas de outros fornecedores quando é necessário fazer lançamento de outro lanche ou de um novo produto. Com isso, possuem participação, mas, fora isso, o setor de compras é quem possui total autonomia e trabalha independente de outros setores da empresa.

A empresa possui um fluxograma do setor de compras definido como demonstra na figura 1:

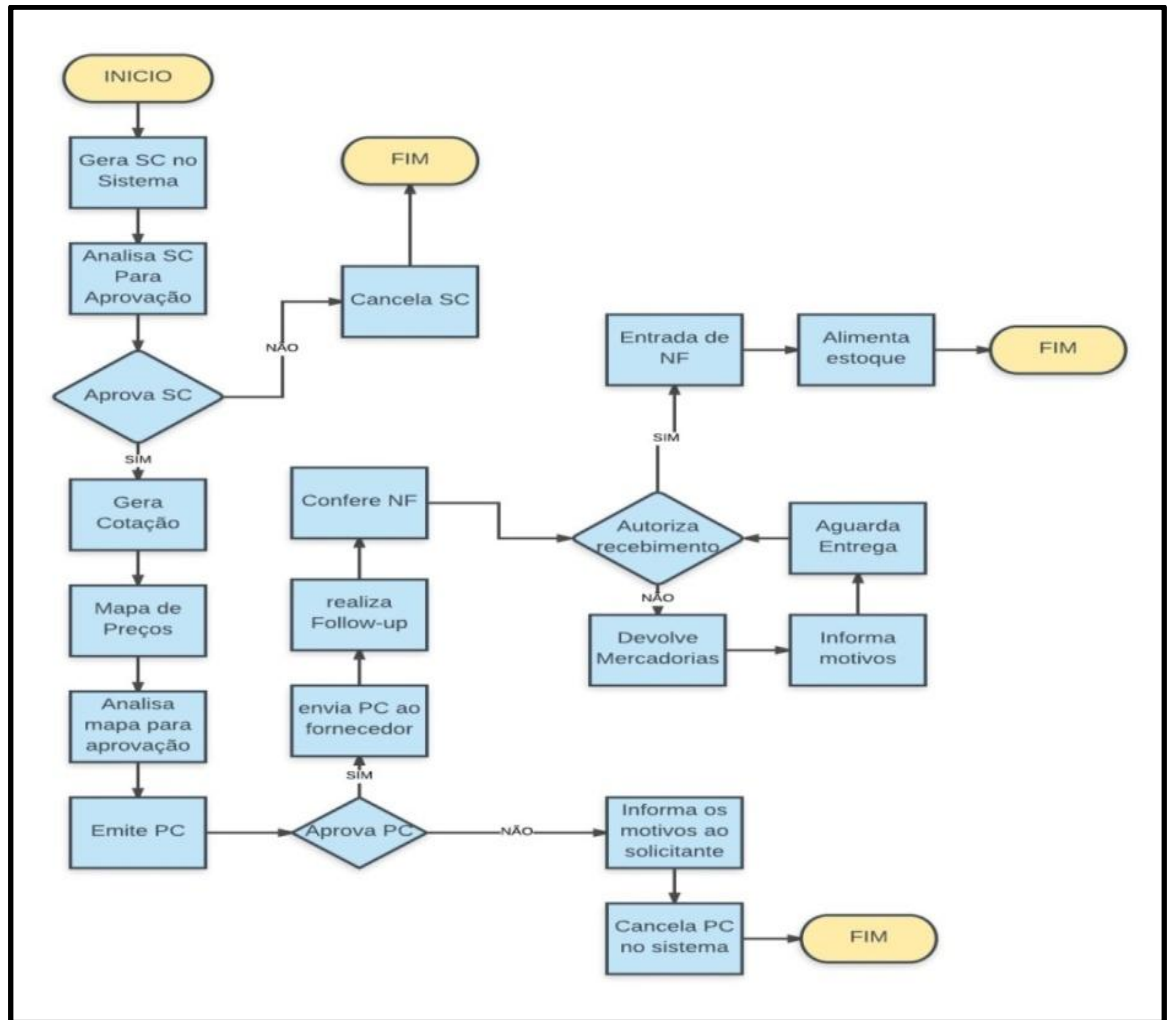


Figura 1 – Fluxograma de Compra

Fonte: Procedimento de Compras RLF Comercial

Como demonstra na figura 1, o setor de compras recebe primeiramente a requisição, confere a descrição do material ou serviço a ser comprado, depois, verifica a possibilidade de agrupar um maior número de compras e se há fornecedor cadastrado para esse produto. Neste caso, se não existir fornecedor cadastrado para fornecimento do produto, o departamento de compras procura o fornecedor no mercado e realiza o cadastramento do mesmo, fazendo a avaliação/homologação e aprovando somente aqueles que atendem aos quesitos estabelecidos no registro.

Para os fornecedores com sistema de qualidade certificado, é dispensada a avaliação para cadastramento. Os fornecedores já cadastrados, não precisam ser cadastrados novamente. Contudo, serão avaliados, estando a serem classificados como inativos. Portanto, para serem recadastrados, terão que participar do processo de homologação como todos os que ainda não estão neste cadastro.

O setor de compras também verifica se o produto, material ou serviço é de

fornecedor exclusivo. Se o produto a ser comprado não for de fornecedor exclusivo, o setor de compras envia cotação para o fornecedor preferencial e outros 2 fornecedores pelo menos. Se, no caso, o produto for de fornecedor exclusivo, o setor de compras solicita orçamento do mesmo. Os fornecedores cotados recebem cotação, fornece orçamento e confere se todos os itens foram cotados. Se o processo for, por força de contrato, sigiloso, solicita cotação em documento lacrado.

Quando um dos fornecedores não atender a algum item especificado, é feita uma nova cotação até que todos os itens tenham no mínimo três fornecedores diferentes, exceto para fornecedores exclusivos.

De posse as cotações, o setor de compras compara os preços identificando a melhor cotação, emitindo ordem de compra em três vias: uma para o fornecedor, a segunda para o almoxarifado e a terceira para o sistema ou fixa no bloco.

Foi questionado também, se possuíam produtos no estoque em excesso e como funciona o armazenamento de estoque e, o sócio informou que o estoque é bem controlado pelo fato de ser perecível, por conta de espaço e o custo de estoque. Eles acreditam que não se pode ter um estoque muito alto porque tem um espaço de armazenamento e validade, pois, possuem produtos com validade mais curta e, também pelo custo porque sabem que dinheiro no estoque é dinheiro parado. Eles trabalham com um sistema onde, através dele eles sabem do giro semanal, quinzenal e mensal onde esse sistema sinaliza toda vez em que precisa fazer a compra de algum tipo de produto. Em alguns casos de produtos que necessitam de uma quantidade maior para negociar, como por exemplo, os produtos personalizados, onde eles não compram apenas uma caixa e, sim, compram 40, 50, 100 caixas, acabam que esses produtos necessitam de ter uma quantidade maior em estoque até para conseguirem uma melhor negociação de preço. Os demais produtos são de giros maiores e por isso toda semana, ou até mesmo duas ou três vezes por semana verificam para não perderem a oportunidade de mercado com preço promocional e para não ficarem sem produtos no estoque e, para estarem entregando as mercadorias aos seus clientes.

Quando questionado sobre a quantidade de colaboradores que atuam no setor de estoque da empresa, informaram que, a primeira pessoa que possui no setor de estoque é o comprador, pois, é ele quem faz o gerenciamento de todos os produtos. Basicamente hoje, eles trabalham com duas pessoas fazendo a separação de mercadoria e, já nas entregas informaram que são três colaboradores. Os

colaboradores da entrega também ajudam na gestão de estoque separando as listas e conferindo. Eles buscam fazer com que todos os colaboradores tenham essa responsabilidade até mesmo os colaboradores da produção, que também são treinados para gerenciar o estoque da mercadoria com que eles trabalham, sinalizando sempre para eles quando está precisando de alguma coisa, porque os sócios e o gerente de compras são muito refém do sistema, mas, às vezes pode acontecer algum tipo de alteração ou aparecer uma demanda muito maior que eles não consigam acompanhar em tempo real e, por isso, os colaboradores os auxiliam nesse controle para fazer sempre essa gestão bem feita e não ter nenhum prejuízo. Pois, eles sabem que tanto se tiver uma mercadoria em estoque como pouca gerará uma margem de erro grande e, portanto, precisam estar sempre trabalhando esse estoque bem determinado e de forma correta. Foi perguntado também como funciona o treinamento dos colaboradores que atuam no setor de estoques de mercadorias e quem lida com os produtos e, nos informaram que, todos os colaboradores trabalham com procedimentos operacionais padrão que é um treinamento de boas práticas de manuseio de produto, porque como a empresa trabalha com produtos perecíveis, os colaboradores têm que saber manusear e armazenar. Possuem produtos de carne seca, resfriados, congelados, possuem também produtos antes de serem produzidos, depois de serem produzidos onde cada um deles possui uma determinada validade e, por conta disso, a empresa possui o manual de boas práticas onde fazem sempre um treinamento com a nutricionista. Possui também um gerente de qualidade que está sempre na empresa auxiliando em qualquer dúvida e na implementação de um novo produto até pelo fato de trabalharem muito com molhos e, por conta disso precisa ter um cuidado necessário. Estão sempre falando com os colaboradores que a empresa trabalha como se fosse uma empresa da área de saúde porque eles também lidam com a vida das pessoas. Sabem que intoxicação alimentar provoca várias mortes durante o ano e problemas de saúde e, por isso é importante para os colaboradores terem a consciência do manuseio dos produtos para chegarem com a melhor qualidade possível que é determinada, e, para chegar com qualidade através dos seus produtos até os clientes.

Quando perguntado como é feita as compras do produto, o sócio informou que a empresa possui um setor de compras e um sistema gerencial onde através desse sistema, ele tem controle total do estoque, do giro e de quando será

necessário comprar novamente aquele produto. Possuem marcas homologadas que já tem os fornecedores e os produtos próprios que fazem as compras semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente e, quando depende se o produto é perecível ou se o produto tem validade menor, acabam comprando mais vezes durante o mês e, os produtos personalizados que precisam ter uma quantidade maior para poderem fechar um preço melhor, acabam comprando de três em três meses ou de quatro em quatro meses. O setor de compras opera na administração de estoque, controlando a questão da validade e procurando as oportunidades do mercado sabendo que, acontecem promoções, dependerá da quantidade do produto que será comprado e, caso for comprar uma caixa é um determinado valor e se for comprar 10, 20 ou 30 caixas é outro determinado valor. Com isso, o setor de compras acaba trabalhando junto com o departamento financeiro que também precisa ter no caixa da empresa para não onerar demais e também, com relação à administração de estoque de espaço físico porque não adiantará comprar 200 caixas e ter espaço para armazenar apenas 100. Por isso, o setor de compras é importante para o operador logístico, que é o caso da empresa no ramo de distribuição necessitando de ter o setor de compras como um dos principais setores da empresa porque é através dele que consegue fazer todo o planejamento da empresa tanto na questão de produção quanto na logística e no armazenamento de estoque.

Foi perguntado também como funciona a logística na distribuição dos produtos e, o sócio informou que a empresa possui um caminhão com baú frigorífico com três repartições, sendo uma para carga seca que são produtos descartáveis, produtos personalizados, outra para carga resfriada que ficam em até 8°C para serem entregues e a outra são para produtos congelados que ficam na faixa de -15°C e -12°C. O caminhão é próprio para trabalhar esses três tipos de produtos. Possuem a logística com as rotas já pré-estabelecidas atendendo as 13 cidades no horário que é basicamente sempre o mesmo, para os clientes estarem esperando com uma pessoa própria para receber as mercadorias e armazenar da forma correta também nas lojas, pois, é importante fazer todo esse controle e, mais importante ainda é que ele seja feito também nas lojas. As lojas possuem locais próprios para guardar, possuem freezers de resfriado, freezers de congelado, possuem local para cargas secas, condicionado, em palets e em prateleiras. Todo treinamento que é feito na Central de Distribuição também é feito para os lojistas e para as pessoas que manuseiam os produtos nas lojas, pois, a RLF Comercial preza muito pela

qualidade, onde tem que ser feita desde o início da compra até a entrega do produto para o cliente. Já o caminhão, por sua vez, possui um alvará onde ele é anualmente renovado passando por todos os critérios de avaliação da Vigilância Sanitária, estando apto para poder fazer toda entrega dos produtos nas 13 cidades que atendemos. Quando questionado porque não terceirizar a entrega dos produtos para as franquias, o sócio informou que esse assunto já havia sido levantado antes entre os sócios e a empresa, mas, eles acreditam que a terceirização cai em contradição e possuem um pouco de receio de como será feito e de como será o cuidado com os produtos. Na empresa RLF Comercial já possui vários critérios e, ainda tem a questão de o caminhão ser refrigerado e ter três repartições para poder atender tanto carga seca quanto carga resfriada e congelada. Mesmo com a demanda que possuem, ainda conseguem atender de uma forma satisfatória os seus clientes. Mas, acontece que, em uma projeção maior para o aumento da empresa, provavelmente essa conta deverá ser refeita, se irá valer a pena terceirizar e quais serão os critérios a serem adotados da empresa que prestará esse serviço para poderem atender os seus clientes. Diante disso, o sócio ainda relatou que, por enquanto, até pelo fato da empresa RLF Comercial está em desenvolvimento, em evolução e expansão, preferiram terem essa responsabilidade principalmente por conta da questão de qualidade. Mas, acreditam que em uma expansão essa opção de terceirização não está descartada e pode ser que aconteça, mas, irão procurar no mercado com relação a custo e qualidade que uma empresa possa fazer esse tipo de serviço.

Em relação a quem controla o giro de estoque, informou que possui um sistema próprio para controlar o giro do estoque³. É determinado a partir de qual gatilho será falado. O sócio explicou dando um exemplo: quando possuem 10 peças de um produto, o sistema informa que está na hora de comprar; se tiver 20, 30 peças, eles irão saber através do giro de estoque. Se, possuem um produto que vendem 50 unidades por semana, tem que ter pelo menos 50 unidades para a próxima semana, aí então, o sistema já informa e dá uma sinalização. Em alguns casos, alguns produtos precisam ser feitos até antes porque existe um prazo de entrega; e tem outros casos que, o gerente de compras liga em um dia para pedir determinados produtos e, no dia seguinte está na porta. Existem ainda, outros produtos que são demandados hoje uma fabricação, que é o caso dos produtos

³ Giro de estoque, nada mais é que uma medição por quantas vezes e por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou. (Martins e Alt, 2005 pg. 159).

personalizados ou é algum produto que esteja no estado de São Paulo, Rio de Janeiro e, nesse caso específico, não se tem uma logística do tempo necessário para poder receber esse produto na empresa e, por conta disso, é observado e padronizado no sistema. Já no caso de um fornecedor mais próximo que entrega os produtos perto da semana, reduzem o estoque e trabalham apenas com o estoque do fornecedor. Em um caso de fornecedor que a empresa depende para produção ou que esteja em uma região mais longe, precisará ter um estoque de segurança⁴ para não ter nenhum tipo de risco de faltar produto para o cliente porque a falta do produto gera dois problemas: primeiro é deixar o cliente descoberto e o segundo é ter que sair no mercado para comprar um produto mais caro, porque na hora da emergência, não acham um produto que foi negociado e, às vezes acabam comprando o produto com preço maior para não deixarem os seus clientes sem nenhum produto. Com isso, acaba onerando por ter um custo muito alto para manter aquele produto em estoque.

Em relação à organização de como é o escritório e a indústria, o sócio informou que ambos estão divididos em duas partes: a primeira é o escritório que é dividido com o departamento administrativo, compras, faturamento e financeiro; e a segunda é a indústria que é composta por recebimento de mercadorias, estoque, produção, separação de mercadorias e logística.

Quando perguntado qual a estratégia para a gestão de relacionamento com os fornecedores o sócio e o gerente de compras informaram que sempre fazem visitas nas empresas quando aparece um fornecedor novo, procurando ir até aos fornecedores para conhecer como é o processo produtivo e a questão da logística. Os fornecedores também fazem essas visitas na Central de Distribuição passando portfólio deles para quais empresas já trabalham. Outra coisa que o sócio e o gerente de compras informaram é que, exigem o alvará sanitário, se eles estão todos inseridos dentro da legislação pertinente porque são bastante cobrados na empresa e, por conta disso, eles também exigem que os fornecedores tenham esse cuidado com a questão do armazenamento, produção e entrega. Anualmente, os fornecedores renovam os alvarás e enviam para a empresa RLF. Estão sempre em

⁴ Estoque de segurança é um valor para o estoque que garante que o pedido de reposição seja disparado enquanto ainda há estoques de uma determinada mercadoria e produtos do almoxarifado, garantindo que a empresa tenha que interromper o seu processo de produção ou de vendas pela falta de um produto ou insumo por falta no estoque (Hoinaski, 2016). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/estoque-de-seguranca-a-importancia-na-gestao-de-compras>. Acesso em: 30/11/2019.

busca de produtos novos e fornecedores novos principalmente se for da região mais próxima. Mas, já tiveram fornecedores em São Paulo e em outros estados e regiões não só de produtos para revendas, mas também de equipamentos novos, pois, às vezes é necessário fazer alguma renovação na área produtiva. Já chegaram a ir em outras feiras até para conhecerem as novidades de mercado e avanços das tecnologias e, por conta disso, precisam estar atentos ao mercado para poder aproveitar as oportunidades.

Em relação à homologação dos fornecedores, a empresa trabalha diretamente com a rede Digão Lanches e, possuem um próprio gestor da rede onde, ele mesmo faz todo o processo de homologação. No caso dos produtos que serão inseridos, primeiro é passado por testes que é feito tanto nas lojas quanto com os franqueados. A partir daí o gestor da rede homologa aquela marca. Assim que é feita a homologação, o sócio e o gerente de compras vão ao mercado e veem quantas empresas trabalham com aquela marca e a partir daí já é passado para os critérios da RLF Comercial de homologação e analisar se aquela empresa homologada possui uma entrega confiável, se o produto chega com qualidade, verificam preço e a forma de pagamento. Com isso, são dois critérios de homologação: a primeira é feita a homologação da marca do produto e a segunda é feita a homologação do fornecedor, porque pode acontecer de ter produtos que tenham apenas dois fornecedores e conseqüentemente, pode acabar ficando mais refém. Já em outro caso de ter produtos que possam ter mais de 10 fornecedores, é passado diretamente para a homologação com a empresa RLF para analisarem qual desses fornecedores atendem melhor com prazo de entrega e melhor condição de pagamento. O gerente de compras informou que, quando há necessidade, fazem um gerenciamento na empresa para verificar se tem condições de atendê-los para que no futuro não venham a ficar na mão e deixar os clientes insatisfeitos por não receberem as mercadorias.

Foi perguntado se a fabricação da maionese era viável e o que possui de diferencial e, tanto o sócio quanto o gerente de compras informaram que, depois de muito estudo, conseguiram criar uma regra para que ela fosse comercializada. Alguns anos atrás, a maionese era encontrada em qualquer lanchonete e, ainda era armazenada dentro de um tubo e armazenada da forma incorreta. Era produzida com matéria-prima inadequada podendo causar algum risco para a saúde dos consumidores. Como o ovo possui a salmonela que vem da própria casca corre um

alto risco de contaminar o produto. Depois de muito estudo, conseguiram substituir 100% dos seus produtos da matéria-prima para produtos em pó e, atendendo todas as normas da Vigilância Sanitária que através desse estudo que conseguiram ter o certificado para fabricar e comercializar a maionese. São produtos pasteurizados que já foram passados por processo de verificação dentro do manual de boas práticas. Possuem receitas que seguem o aval da nutricionista e do controle de qualidade para que sejam entregues aos clientes. Também possuem processo de recebimento de mercadorias que é vistoriada na hora que chega, vistoria o armazenamento da mercadoria, a forma como ela dá entrada na empresa e de como ela é separada para a linha de produção. A maionese é trabalhada no ambiente refrigerado e quando vai para o envase, esse ambiente também é refrigerado mantendo certa temperatura para não provocar nenhum tipo de problema e, quando ela já é envasada, já vai direto para a câmara fria onde é armazenada e refrigerada até o momento da entrega. Durante o processo de entrega da maionese até o momento em que chega ao local, ela é monitorada para identificarem em qual temperatura está chegando. Assim como a maionese outros produtos também são todos rastreáveis para justamente vistoriarem desde o processo da entrega até o momento em que chega ao local. Em relação se é viável ou não, os sócios e o gerente de compras acreditam que seja viável e, que para eles é um produto que é bastante reconhecido em qualquer praça de alimentação, é um produto que possui alvará, certificação e além de tudo com qualidade e que transmite segurança para o consumo.

Quando perguntado quais outros produtos além da maionese são distribuídos, informaram que, atualmente a empresa RLF Comercial possui 80% dos produtos que são comercializados distribuídos. Possui a parte dos produtos perecíveis que são: queijo, bacon, presunto e queijo prato; já os produtos congelados são: batatas, polpas para sucos, sorvetes e açaí e, os produtos descartáveis que são produtos personalizados que tem a logomarca Digão. A partir daí, conseguem comprar para as 20 lojas com um preço justo e manter um estoque de segurança, porque os produtos personalizados exigem mais e acabam comprando quantidade maior até para conseguirem colocar a sua marca no copo, papel, bandeja, caixinha de batata e entre outros. Tem alguns produtos que até os franqueados encontram em qualquer mercado, mas, deixam disponíveis na RLF porque já possui a logística, atendimento online e entranet onde os franqueados tiram os pedidos e, conseqüentemente acaba

gerando uma certa comodidade. Então, esses produtos que são encontrados no mercado como: milho verde, batata palha, canudos que são das marcas homologadas, são entregues nas lojas juntamente com os demais produtos.

Em relação à Curva ABC de como ela funciona nos processos de evolução dos produtos e estoque, informaram que a Curva ABC⁵ da empresa RLF Comercial são os principais produtos mais importantes e, claro que, em toda gama de produtos existem uma importância. Se faltar um canudo para o franqueado, sabem que já não irá ficar uma relação boa, mas, em relação aos produtos da Curva ABC são produtos que dão mais importância porque eles interferem diretamente na saúde financeira da empresa. Existem três quatro ou cinco produtos que possuem uma demanda maior e um giro mais alto e, com isso, passa a ter uma concentração maior tanto no estoque que não pode ficar muito alto porque senão, o valor de estoque ficará excessivo, e, tanto em uma negociação, porque como trabalham com centavos, possuem produtos que são comercializados por volta de 10 toneladas por mês e, qualquer R\$ 0,10, R\$ 0,20 ou R\$ 0,30 centavos já dará uma margem melhor para termos de lucratividade maior ou para em termos de poderem repassar esse custo o mais baixo possível para os clientes. A empresa RLF tem sim a necessidade de lucrar e possui despesas, mas, a principal atividade é poder levar uma qualidade e um preço melhor para os franqueados. Os produtos mais importantes Da Curva ABC interferem diretamente no CMV no custo da mercadoria vendida do cliente final. Então, tudo que conseguem de desconto, negociação, comprarem uma quantidade maior para conseguirem um valor mais baixo é trabalhado para que seja repassado para o cliente final (franqueado), para que lá na frente consiga ter lucratividade e, manter o preço do produto normal de cardápio ou conseguir uma promoção, porque podem conseguir uma promoção do produto e repassar para os franqueados e, lá na frente fazerem uma promoção favorável aos clientes.

Quando questionado sobre qual era a representatividade dos custos na compra dos produtos no centro de distribuição para as franquias, o sócio e o gerente de compras informaram que a representatividade é a principal e maior importância que eles têm juntamente com a logística, que é o controle do custo e, não é só de mercadorias e, sim, custo de produção, saber trabalhar de forma que economize

⁵ Curva ABC é um importante instrumento para o administrador, ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a Curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. (DIAS, 2019, p. 64). Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022100/cfi/6/20!4/776/294/2/2@0:0>

energia ou ter uma tecnologia que faça a produção ser maior. Mas, quando se fala em custo de produtos, é tentar fazer uma negociação da melhor forma possível principalmente em relação aos produtos da Curva ABC para ter lucratividade maior e melhorar a saúde da empresa. A partir daí, repassar esse custo mais baixo para os clientes, pois, é importante que as 20 franquias que atendem, estejam bem financeiramente para que os franqueados deem retorno à RLF, para que não aconteçam de ficarem inadimplentes, que possam expandir e, que às vezes uma franquia que esteja indo bem, já vai pensar em abrir outra loja e, conseqüentemente, será outro cliente que agregará. Já no caso de uma franquia que não esteja indo bem, que tenha custo muito alto, o processo já funciona ao contrário; pode ser que ele dê um passo atrás, que não queira continuar com o negócio, queira fechar a loja, por isso, é importante trabalharem em conjunto para que possam melhorar os custos mais baixos possíveis para os franqueados.

Embora tenha a redução dos custos na compra dos produtos no centro de distribuição, haverá a logística com a entrega dos produtos e, quando perguntado se isso traz melhorias para a empresa, informaram que essa questão da logística tem que ser muito bem trabalhada porque é um dos custos mais altos da empresa atualmente. Como já havia sido levantada a questão da terceirização, a RLF tem que trabalhar sem ter o retrabalho, porque o grande problema da empresa em relação à logística são os erros. Se possuir uma logística certinha, já determinada e com a rota definida e correta, ela gerará um custo padrão mensal, mas, se começar a errar e ter que voltar ao cliente, já passará a gerar um custo maior. Também existe o custo de manutenção que deve sempre ser feito para que o veículo não possa parar ou dar um problema maior e mais grave. Com isso, a questão da manutenção é muito importante, porque quando se fala em logística, tem também que manter os pneus sempre alinhados e corretos, trabalhar com o diesel, com combustível de qualidade e está sempre revendo a questão do engraxamento, olhando como que está a limpeza do caminhão e do veículo de transporte. Quando se fala em logística a maioria das pessoas acha que é apenas colocar no caminhão, levar e entregar, mas, existe muita coisa por trás disso, afirmou o sócio e o gerente de compras. Tem que ter uma manutenção preventiva e corretiva, onde poderá programar o veículo para ser parado em um dia sem prejudicar as entregas. No caso da RLF, como possuem apenas um veículo, está sempre programando a manutenção para não onerar demais, não aumentar o custo porque o valor da logística está embutido no

valor do produto, com isso, acaba sendo um custo a mais do produto e, não é só o preço que é comprado com o fornecedor, tem que embutir também toda a logística e todo custo que são agregados.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa deste artigo disponibilizou informações que foram de grande relevância para atender ao objetivo principal e aos objetivos específicos do mesmo.

Ao analisar como a estratégia de compras impacta no processo de distribuição para as franquias, constatou-se que, a empresa RLF Comercial prioriza os produtos da Curva ABC, produtos esses, que trarão maiores resultados para a saúde financeira da empresa. Visto que, são produtos de maior impacto e custo agregado, pois, a falta desses interfere diretamente no atendimento e qualidade dos produtos vendidos pelas franquias, como por exemplo, se houver um erro logístico que deixa de entregar os produtos da curva ABC, irá gerar um retrabalho e uma reentrega para atendimento, com isso, um aumento de custo logístico referente ao retrabalho. Com isso, identificou também que a empresa tem a logística como um dos pontos mais importantes, atendendo as 13 cidades de forma satisfatória mantendo as rotas pré-estabelecidas, entregando sempre no mesmo horário e mantendo o controle para que os produtos sejam entregues com qualidade que é o que a empresa prioriza. Tal informação comprova a hipótese de que o sucesso da gestão de compras depende das características qualitativas do gerente de compras e da tecnologia utilizada no seu sistema de informação favorecendo através da tecnologia da informação disponível na empresa.

Os objetivos específicos possibilitaram a obtenção de informações identificando que a empresa RLF possui o fluxograma de compras definido, realizando as compras de forma que favoreça a empresa e os franqueados. Onde o responsável pelo setor de compras possui total autonomia com os produtos do dia a dia, olhando o estoque e trabalhando independente de outros setores da empresa.

Foi possível identificar também, que, o estoque é bem controlado por conta de espaço e de custo de estoque, onde, não pode ter produtos demais e nem de menos. Visto que, trabalham com um sistema que através dele identificam o giro semanal, quinzenal e mensal, sinalizando quando será feita a próxima compra.

Portanto, foi possível concluir que a RLF Comercial está sempre

buscando melhorias estratégicas desde o momento da compra até ser entregue aos franqueados. Com a competitividade do mercado e custos crescentes dos produtos, preocupa-se a todo instante encontrar formas para a redução dos custos de produtos e logísticos monitorando constantemente a saúde financeira da empresa, visando obter melhor estratégia para a aquisição dos produtos. A estratégia, por sua vez, é de suma importância para conseguir o maior número de informações possíveis, onde estes custos possam ser vistos dentro da empresa, oferecendo apoio à decisão através de relatórios gerenciais. Os controles darão à empresa números que, quando analisados e interpretados irão auxiliar na compra. Esta estratégia visa utilizar todas as informações conseguidas com o intuito de suprir todas as necessidades com produtos que sejam de qualidade, com menor preço e condição de pagamento, preocupando-se ainda com o tempo de entrega e a quantidade adequada para evitar tanto a falta, como o excesso de produtos parados no estoque. Feito esta análise, o próximo passo é efetuar as devidas cotações, agregando um maior número de produtos e maior quantidade. O comprador precisa estar bem atento ao mercado, a fim de conseguir obter melhores condições para efetivar a compra. Após a negociação, é vital que acompanhe através de (follow-up), todo o restante do processo, bem como, o recebimento, a apresentação do produto, se o que foi acordado durante a negociação, realmente foi cumprido pelo fornecedor. Dessa forma, conseguirão garantir o melhor processo de compras, desde o início até o seu fim, possibilitando diminuir o custo, refletindo no resultado financeiro e a saúde financeira da empresa onde demonstrada em todo o procedimento de compras. Assim, identifica-se que a empresa possui um sucesso por conta de ter todos os processos definidos e tendo um bom planejamento. A empresa quando tem tudo definido, planejado e trabalha corretamente, a tendência é só crescer cada vez mais.

PURCHASING MANAGEMENT STRATEGY ANALYSIS: A CASE STUDY IN A FRANCHISE DISTRIBUTION COMPANY

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze purchasing management strategies and their impacts on the distribution process for franchises. Show the importance of purchasing management, your responsibilities to the company, from choosing a good supplier, pre-planning and ensuring that the material purchased is of the right quantity, quality, and on time so that the company can function to meet production or sales needs. The purchasing manager must perform his duties with excellence, taking responsibility for the effective application of the capital invested in the stock. The specific objectives were to present the concept of purchasing management and its aspects, to describe and contextualize the operational flow of purchasing management and to identify the processes of acquisition of goods / material through the purchasing management system. The assumption is that the success of purchasing management depends on the qualitative characteristics of the purchasing manager and the technology used in its information system. Given the studies done on the chosen theme, the methodology is qualitative with exploratory approach with deductive method and case study. Finally, it is possible to state that the purchasing management of the studied company has a well-defined strategic plan.

Key words: Distribution Center. Weaknesses. Purchasing Management.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 2 ed. – São Paulo, Saraiva, 2009. 546 p.

DEMO, Pedro. Introdução à metodologia da ciência. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2013. 116 p. [Minha Biblioteca]. Retirado de:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466030/cfi/117!/4/4@0.00:56.6>

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2019. 399 p.

FARIA, Caroline. Administração de Compras. Disponível em:
http://www.infoescola.com/administracao/_administracao-de-compras/ Acesso em: 29/11/2019.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOINNASKI, Fábio. Estoque de Segurança: a importância na gestão de compras.

Disponível em: <http://administradores.com.br/artigos/estoque-de-seguranca-a-importancia-na-gestao-de-compras>. Acesso em: 30/11/2019.

JÚNIOR, Gilson Dal Bosco Dias. Análise da gestão de compras em uma empresa do ramo da construção civil em Pato Branco (PR) – Pato Branco/PR. 2017. 36 p.

LEÃO, Arthur. As cinco principais etapas no processo de compra e recebimento de materiais. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/processo-de-compra-e-recebimento-de-materiais/>

MARTINS, Petrônio Garcia; Alt, Paulo Renato Campos. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo, 2005. 399 p.

PIZZOLO, Tainara Pesseti. A gestão do setor de compras: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica localizada no município de Forquilha-SC. 2014. 51p.

RLF Comercial. Manual e Fluxograma de Procedimentos de Compras.

VEYRAT, Pierre. Fluxograma de processo de compras: economia e transparência. Disponível em: <http://www.venki.com.br/fluxograma-de-processo-de-compras/>
Acesso em: 29/11/2019.

I – APÊNDICE ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Em relação a cotações de compras, como é feita e quem é que faz? O responsável pelo setor de compras possui autonomia?
- 2) Possuem produtos no estoque em excesso? Como funciona o armazenamento de estoque?
- 3) Quantos colaboradores atuam no setor de estoque da empresa?
- 4) Como é feito o treinamento dos colaboradores que atuam no setor de estoques de mercadorias? Quem lida com os produtos?
- 5) Como é feita as compras dos produtos?
- 6) Como funciona a logística de distribuição dos produtos?
- 7) Por que não terceirizar a entrega dos produtos para as outras franquias?
- 8) Quem controla o giro de estoque?
- 9) Como está organizado o escritório ou a fábrica?
- 10) Qual estratégia para a gestão de relacionamento com seus fornecedores?
- 11) Como é feito a homologação dos fornecedores?
- 12) Em relação à fabricação da maionese é viável? O que tem de diferencial?
- 13) Além da maionese, quais outros produtos são distribuídos?
- 14) Em relação à Curva ABC, como funciona os processos de evolução dos produtos, estoques?
- 15) Qual é a representatividade dos custos na compra dos produtos no centro de distribuição para as franquias?
- 16) Embora tenha a redução dos custos na compra dos produtos no centro de distribuição, haverá a logística com a entrega dos produtos, isso traz melhores resultados à empresa Digão?