



## O PAPEL DO CONTROLE DE ESTOQUE NA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

Maurício João Atamanczuk (UTFPR) atamanczuk@hotmail.com

João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@pg.cefetpr.br

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@pg.cefetpr.br

### RESUMO:

*As inovações e melhorias no processo logístico das empresas, tem se mostrado uma maneira eficiente da busca de redução de custos para maior competitividade. Com vistas a este fator, neste artigo será abordado a centralização do processo de obtenção no comércio varejistas e a influência exercida neste processo pelas atividades de controle e manutenção das informações dos níveis de estoque da empresa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, abordada através de um estudo de caso. Será feito um levantamento bibliográfico para entender o processo de obtenção e a influência do controle de estoques. O levantamento de dados práticos do caso proporcionará o entendimento do funcionamento desta atividade na empresa. Os resultados apresentados evidenciam a importância do controle e manutenção das informações relativas a estoques para a centralização das compras.*

Palavras chaves: centralização de compras; controle de estoque; manutenção das informações.

### 1 – INTRODUÇÃO

A concorrência apresenta-se cada vez mais acirrada e pequenos ganhos representam grandes diferenças para a sobrevivência das empresas no atual mercado. A Logística, atualmente, tem sido bastante estudada. Uma vez que no mercado competitivo, os custos de compra são cada vez menos divergentes, o diferencial das empresas tem sido a redução dos custos operacionais e ganho de argumentos para negociação. Os custos operacionais estão relacionados as atividades de movimentação, manuseio e armazenagem e os ganhos de argumentos podem ser obtidos através de ações como a centralização das compras.

A centralização das compras envolve menores custos de processamento de pedido e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganho de escala nas negociações. Esta atividade, porém, envolve vários fatores, dentro os quais destaca-se a manutenção das informações do processo logístico. A preocupação em determinar quantidades exatas a serem compradas é uma exigência deste processo, e as informações de vendas passadas e níveis de controle de estoques ajudarão a prever a demanda futura da organização.

Para muitas empresas o custo do espaço físico e das atividades de manutenção dos estoques são significativos na apuração do lucro final e a aquisição de quantidades acima do necessário elevaria estes custos. Também, para o varejo, a falta de mercadoria a disposição do consumidor gera perdas de vendas e conseqüentemente perda de lucros.

Serão discutidas neste artigo a necessidade de manter as informações precisas em termo de vendas passadas e nível de estoques para tornar o processo de centralização das compras mais eficiente.

## **2 – A LOGÍSTICA E O SUPRIMENTO**

A logística é a atividade empresarial que preocupa-se em disponibilizar os produtos para os clientes no lugar certo, no momento exato e na condição desejada. Para Ballou (1993) a ela se utiliza de planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem para proporcionar o melhor nível de serviço para os clientes. Gomes e Ribeiro (2004) dizem que a logística organiza a aquisição, movimentação e armazenagem dos materiais na tentativa da maximização da lucratividade.

Ballou (1993) definiu como sendo três as atividades principais em logística: transporte; processamento de pedido e; manutenção dos estoques. O transporte refere-se a movimentação do produto entre unidades empresariais. A atividade de processamento de pedido corresponde a organização das ordens de vendas e distribuição. Esta atividade inicia o fluxo de saída de mercadorias e, apesar de representar a menor parcela de custos entre as três atividades, corresponde a uma atividade primária porque dela partem as previsões de vendas que servem de base para o planejamento de todo o processo. A última atividade, manutenção dos estoques, encarrega-se de proporcionar a armazenagem das mercadorias, assim como controle o nível dos estoques tentando sempre manter produtos a disposição para os clientes e, ao mesmo tempo, gerar os menores custos para a empresa em relação a capital investido e custos com armazenagem.

Ainda Ballou (1993) cita algumas atividades complementares a essas três atividades principais que são as seguintes: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, obtenção, programação da produção e manutenção da informação. Cabe neste estudo detalhar duas dessas atividades: obtenção e manutenção da informação.

A obtenção (BALLOU, 1993) é a atividade que busca disponibilizar o produto para o ciclo logístico da empresa. Preocupa-se em selecionar as fontes de suprimento e a quantidade a ser adquirida para que atendam a demanda no tempo exato da necessidade. Em relação a manutenção das informações Gomes e Ribeiro (2004) afirmam que esta é essenciais para a logística pois, como qualquer outra atividade, deve ter seu desempenho monitorado. Também, os autores ressaltam que esse desempenho pode ser afetado pela quantidade obtida. Para tonar a quantidade mais precisa precisa-se determiná-la baseada na demanda prevista a partir das informações contidas no sistema de informações logísticas da empresa.

Wanke (2000) apresentam quatro questões básicas para a tomada de decisão no momento de obtenção: “(1)quanto pedir, (2)quando pedir, (3)quanto manter em estoque de segurança e (4)onde localizar”. A resposta para cada uma dessas questões será proporcionada a partir da análise de fatores que estão a quem apenas da empresa, mas devem envolver toda a cadeia de suprimentos que a ela faz parte. Estas questões apontam a relação entre a gestão de estoque e a obtenção. A gestão eficiente de estoques começa pela determinação das quantidades ideais a serem pedidas. Contudo para que possa-se determinar a quantidade adequada, a empresa necessita de um sistema de controle e gestão de estoques eficientes que lhe proporcione exatidão dos níveis de estoques disponíveis assim como previsões sobre o fluxo de saída dos produtos.

Ainda na visão de Wanke (2000) a atividade de obtenção precisa envolver toda a cadeia de suprimentos para um planejamento eficaz. As necessidades são previstas a partir da demanda de seus consumidores e o tempo de ressurgimento precisa ser avaliado a partir da disponibilidade de atendimento dos fornecedores. Isso implica em uma sintonia entre todos os participantes da cadeia de suprimentos para que o processo apresente melhores resultados.

Gomes e Ribeiro (2004) corroboram afirmando que o nível de serviço ao cliente é um somatório de todas as atividades logísticas que vão desde o abastecimento até a distribuição ao consumidor final. A atividade de obtenção inicia o processo logístico interno e exerce grande influência na concepção dessa qualidade.

Para Bertaglia (2003) a atividade de obtenção envolve custos definidos por ele como “custo de aquisição”. O autor afirma que a definição de custos logísticos é fundamental para avaliar os estoques o que proporcionará maior embasamento para as estratégias de compra das empresas.

O ato de centralizar a aquisição de mercadorias em um único ponto é visto pelos empresários como uma possibilidade de ganho de escala nos preços, a partir da compra de maior quantidade, pois, em compras individuais, os gestores teriam menos argumentos para solicitar reduções na tabela de preços dos fornecedores em virtude da baixa quantidade a ser adquirida. (CERVI, 2004)

Bertaglia (2003) reforça esta afirmação e coloca como ponto negativo a centralização o fato das compras descentralizadas serem atendidas de maneira mais ágil.

A atividade de obtenção é uma atividade estratégica na gestão da cadeia logística. Ela pode controlar e determinar o fluxo de material envolvido em todo o processo, mas para isso precisa de informações de outros setores para o seu correto planejamento.

### **3 – O CONTROLE DE ESTOQUE**

Conseguir proporcionar o produto certo, no tempo exato para o consumidor, sem que necessite da manutenção do mesmo nos estoques é praticamente impossível para o ramo de comércio varejista. Portanto, conforme a visão de Ballou (1993) manter um certo nível mínimo de estoques torna-se necessário para a empresa. Esta atividade tem a incidência de custo de armazenagem ou manutenção física e custo financeiro do investimento do capital de giro em estoques.

Sendo uma das principais atividades da logística exerce uma função importante dentro das empresas. Ele compõe uma parcela dos custos operacionais e a administração eficiente dos níveis de estoque é necessária para a manutenção das atividades fins da empresa sem paradas repentinas. Além disso, o controle do nível de estoques proporciona a melhor decisão de quanto pedir no momento da compra.

As vantagens apresentadas por Ballou (1993) em relação a correta gestão dos estoques são: a melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor; os estoques agem como amortecedores entre a demanda e o suprimento; podem proporcionar economia de escala nas compras e; agem como proteção contra aumento de preços e contingências. A economia de escala nas compras evidencia a importância da análise dos níveis de estoques antes das compras. Pois se a empresa detém um volume alto de estoques e não realiza esta prévia análise, as economias geradas pelas compras de lotes maiores podem ser coberta por custos maiores na manutenção destes estoques.

Por isso que estudiosos da logística sempre apontam como ideal, quando se mantém o mesmo preço de compra, a aquisição da quantidade mínima demanda que gera os menores custos de estoques. Wanke (2000) afirma que a preocupação de todos em reduzir os níveis de estoques é

por causa da diversidade e do número de produtos; dos elevados custos de capital; e a redução do CCL – Capital Circulante Líquido para melhorar os indicadores da empresa.

O processo de gestão e controle dos estoques está diretamente ligado às decisões de compras dentro do processo logístico. A precisão no planejamento das quantidades a serem compradas depende da informação precisa dos níveis de estoques para determinar a capacidade de absorção de novas aquisições dentro da empresa.

#### **4 – A MANUTENÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

A Tecnologia da Informação – TI – proporciona as empresas maior precisão nas decisões de compras. O acompanhamento dos níveis de estoques através de sistemas informatizados é essencial, principalmente em se tratando do comércio varejista que trabalha com uma quantidade grande de itens. O controle manual é praticamente impossível de ser realizado.

É evidente que a utilização dos sistemas de informação devem ser aplicadas para atender a empresa. Portanto, segundo Cerri (2004) estes sistemas precisam estar alinhados à atividade que a empresa exerceram. A decisão sobre os melhores sistemas não é apenas os melhores que se apresentam no mercado, mas sim, os que mais de adequam a necessidade das empresas. Segundo o autor, as tecnologias são apenas uma ferramenta que devem ser utiliza para fins de melhoria no nível de planejamento e controle.

Na visão de Gapski (2003) só é possível obter eficiência no processo logístico com a manutenção das informações de custo e desempenho. Segundo Ballou (1993) esse controle informatizado, além de proporcionar maior acurácia, pode contribuir para a previsão de vendas e de sazonalidades pois gera relatórios mais eficientes do controle de vendas.

A compreensão e a previsão da demanda da empresa afeta diretamente a decisão de quantidade em relação a obtenção. A emissão de relatórios de vendas pode ajudar o comprador a realizar a previsão das vendas.

Cervi (2004) aponta que o sucesso da centralização de obtenção se torna mais eficiente quando a empresa passa a utilizar a tecnologia da informação a seu favor e desenvolve trabalhos em rede. Essas redes é que proporcionam maior agilidade no processo.

Para Wanke (2000) a TI – Tecnologia da Informação proporciona maior possibilidade de precisão de vendas e melhor acompanhamento dos níveis de estoques dando condições para que os mesmo possam ser reduzidos.

Bertaglia (2003) afirma que hoje o colaborador responsável pela obtenção passa a ter um papel de analista de suprimentos e negociador, diferente da visão passada de operador que realiza e acompanha os pedidos. Com o uso da TI – Tecnologia da informação o monitoramento dos pedidos é realizado de maneira mais fácil, ágil e exata. Portanto, a preocupação do gestor deve estar em determinar a quantidade ideal a ser adquirida naquele momento para a empresa.

#### **5 – A CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS NA EMPRESA**

A empresa, objeto deste estudo, atua no ramo de comercio varejista e está instalada na região centro sul do estado do Paraná. Conta atualmente com aproximadamente 250 funcionários divididos entre suas quatro lojas.

Com a intenção de melhorar seu poder de negociação com os fornecedores, decidiu centralizar as compras e dividiu em três categorias de acordo com o giro dos produtos. Cada categoria passou a ser de responsabilidade de apenas um comprador, que efetua a aquisição da mercadoria para as quatro lojas. Os produtos *perceíveis* ficaram com o comprador 1; *produtos de giro baixo e médio* com o comprador 2; *produtos de alto giro* ficaram com o comprador 3.

A eles cabe a negociação, acompanhamento dos prazos de entrega e controle do nível de estoques dos produtos negociados. A empresa utiliza o método de reposição periódica (MARTINS, 2001) com o atendimento realizado em ciclos exatos e constantes pelos vendedores.

O que levou a empresa a adotar a política de centralização das compras é a vantagem competitiva em termo de preços. Com a negociação de maior quantidade o comprador tem mais argumentos para realizar negociações mais favoráveis para a empresa. Cervi (2004) aponta ainda que há ganho competitivo também com relação ao controle dos volumes comprados proporcionados pela central de compras.

Mas essa política gerou uma mudança no sistema logístico e no controle de informações e estoques da empresa. A primeira está relacionada a disponibilidade de informação. Ao invés das informações de nível de estoque e controle de vendas, serem apenas destinadas para a própria loja, passaram a ser disponibilizadas para as outras lojas em sistema de rede. Estando o comprador longe do armazém, portanto sem condições de acompanhar o inventário físico ele passa a depender das informações disponibilizadas no sistema para determinar as quantidades a serem compradas.

Portanto, para a empresa, o importante passa a ser a confiabilidade de suas informações. Primeiramente são avaliadas as quantidades vendidas, para proporcionar uma previsão da demanda futura dos produtos em negociação. As quantidades e datas das vendas de cada item facilita esta previsão porque o processo de compra da empresa é periódico.

O segundo ponto crítico é a confiança nas informações do nível de estoque. Estas informações devem ser precisas, portanto o grau de acurácia do controle de estoques deve ser máximo, para proporcionar maior confiabilidade e segurança ao comprador no momento da compra. Se o sistema não consegue fornecer esta informação o comprador deve ter sistemas alternativos para obtê-las. Uma das maneiras utilizadas pela empresa, quando surgem dúvidas em relação a quantidade de estoques determinada no sistema é a contagem física. Mas, como o comprador esta distante dos armazéns solicita a informação, geralmente, por telefone. Os gastos envolvidos neste processo estão relacionados com o colaborador que executará a contagem, os gastos com telefonema para obter a informação e o tempo de espera dos compradores e vendedores para saber a quantidade existente em cada uma das lojas. Além de gerar custos diretos gera atraso no processo de aquisição. Se o comprador tiver de tomar decisões em regime de urgência terá de fazer sem as informações precisas. Portanto, fica evidente a necessidade de um grau de acurácia preciso do controle de estoque informatizado para realizar a centralização das compras de forma ágil e eficiente. iridas.

O responsável pelo CPD – Centro de processamento de dados da empresa afirmou que as informações sobre o nível de estoques são atualizadas todas as manhãs para as quatro lojas. As informações referentes a pedidos feitos e digitados no sistema são disponibilizadas no tempo máximo de 10 minutos, que corresponde ao tempo programado de transmissão de informações na rede. Assim o pedido realizado e digitado no sistema operacional pelo comprador 1, por exemplo, é disponibilizado para as quatro lojas em no máximo 10 minutos. Com esta informação o setor de recebimento saberá exatamente o que foi comprado e poderá realizar a conferência das quantidades e valores de entrada dos produtos de acordo com o que foi negociado.

As informações logísticas precisam ser integradas para obtenção de maiores resultados operacionais para a empresa. Ter um sistema confiável e compatível com os processos operacionais, que ofereça informações da maneira que é solicitada, além de um grau de confiabilidade elevado das informações disponibilizadas no sistema é papel do planejamento logístico dentro da organização.

## 6 – CONCLUSÃO

O processo de aquisição apresenta-se importante para o ciclo operacional da empresa. A aquisição inicia este ciclo e precisa de informações exatas, em relação a níveis de estoques e previsão de demandas, para ser eficiente. Na empresa estudada a estrutura apresentada para o processo de aquisição permite que os compradores tenham acesso a estas informações.

A empresa também apresenta um método alternativo caso as haja desconfiança da veracidade dos níveis de estoque apresentados no sistema. Porém, não é realizada auditoria periódica, que seria necessária para apurar a confiabilidade das informações. As identificações de erros dependem do felling do comprador. Além disso, o processo alternativo é bastante lento e envolve maiores custos para o levantamento das informações verdadeiras.

Com isso, percebe-se a importância do controle de estoque e da manutenção das informações logísticas para o processo de centralização das compras nas empresas de comércio varejista.

## 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, Paulo R.. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CERRI, Michel Lenon; CAZARINI, Edson Waldir. *Diretrizes para implantação de ERPs*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

CERVI, Roberto; RAZZOLINI FILHO, Edelvino; RODRIGUEZ, Carlos M. Taboada. *Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná*. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. CD-ROM.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kebler F.. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GAPSKI, O. L. *Controle de nível de estoque no setor varejista com base no gerenciamento do inventário pelo fornecedor: aplicação do modelo no A. Angeloni Cia Ltda e Procter & Ghamble S.A.*. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GOMES, Carlos F.S.; RIBEIRO, Priscilla C.C.. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. *Administração de materiais e recursos. patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001.