

**RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS E ESTOQUE COMO UM FATOR
IMPORTANTE PARA A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO
EM UMA PIZZARIA DE BEBEDOURO-SP**

***THE RELEVANCE OF THE PURCHASE AND INVENTORY MANAGEMENT AS AN
IMPORTANT FACTOR IN BUSSINESS COMPETITIVENESS: A STUDY OF CASE
IN A PIZZAPLACE IN BEBEDOURO-SP***

Hellen Myoko Tosawa de Andrade¹

João Eduardo dos Santos²

Rodrigo Duarte Soliani³

RESUMO

A gestão de custos dentro das organizações gera benefícios e as tornam competitivas. Neste sentido o presente artigo buscou analisar como o processo de compras e estoques podem afetar nos lucros de uma empresa, contribuindo assim academicamente em relação ao tema abordado. A empresa estudada se localizada na cidade de Bebedouro, interior de São Paulo, e está inserida no setor de bares e restaurantes. Inicialmente, buscou-se um embasamento na literatura para melhor compreensão do tema e em seguida foram expostos conceitos relevantes para seu entendimento. Por meio da observação não participante e aplicação de uma entrevista aberta, foram coletadas informações pertinentes para a elaboração da pesquisa e o desenvolvimento do estudo de caso. Através disso foi possível identificar falhas nos processos de compra e controle de estoque, propondo sugestões de melhorias, as quais foram a implantação da gestão de compras e estoque e a utilização do sistema EDI via Internet.

Palavras-chave: Gestão de compras. Gestão de estoques. Logística.

¹ Discente do Curso de Administração no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: hellen_myoko@hotmail.com

² Discente do Curso de Administração no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: joao_edsantos@hotmail.com

³ Graduado em Engenharia de Produção e Mestre em Administração. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE. E-mail: rdsoliani@hotmail.com

ABSTRACT

The management costs inside organizations generates benefits and become competitive. In this sense, this article seeks to analyze how the process of purchasing and inventory may affect the profits of an enterprise. The company studied is located in the city of Bebedouro in the state of São Paulo and it is inserted in the bars and restaurants sector. In the beginning, it has sought a basis in the literature for better understanding of the subject and then it has been exposed relevant concepts to its understanding. Through the non-participant observation and application of an open interview it was collected relevant information for the preparation of the research and also for the development of the case study. Through that it was possible to identify flaws in the processes and propose some suggestions for improvements, which were the implementation of the management of purchases and inventory, and the use of an EDI system through the Internet.

Keywords: Purchase management. Inventory management. Logistics.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado no presente artigo trata-se da relevância da gestão de compras e estoque dentro do setor de bares e restaurantes, sendo que o estudo se desenvolverá em uma pizzaria familiar localizada na cidade de Bebedouro/SP. Fatores de como essas gestões podem influenciar em seus controles de processos, resultados financeiros e competitividade no mercado serão analisados.

Este setor tem se mantido crescente mesmo em meio à crise econômica enfrentada pelo Brasil, uma vez que a vida urbanizada e corrida têm contribuído para estes índices. Dados apontam que seu crescimento em 2014 foi de 13,6% e faturamento em torno de R\$ 132,5 bilhões no mesmo ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO, 2015).

Existem, contudo, algumas barreiras no Brasil como “altas taxas incidentes sobre a alimentação, inflação, burocracia, rigor das legislações, insegurança jurídica e falta de segurança gerando medo de sair de casa na população” (PORTAL BRASIL, 2014), impedindo que o setor mostre seu real potencial de crescimento.

Para se adaptar e contornar tais obstáculos, o setor vem adotando práticas criativas e inovadoras, como renovação nas opções do cardápio, criação de formas de fidelização dos clientes e constante melhora em relação ao atendimento.

Com a ascensão deste mercado, a competitividade se torna uma consequência, fazendo-se necessário a utilização de ferramentas de gestão para o alcance de resultados, e obtenção da proeminência empresarial. Neste sentido, o presente artigo analisará a gestão de compras e estoques, realizando um estudo de caso em uma pizzaria localizada na cidade de Bebedouro/SP, com o propósito de identificar as dificuldades desse setor dentro de pequenas empresas. Isto, através da observação não participante e a aplicação de uma entrevista aberta, onde será possível detectar falhas e demonstrar quais impactos a inserção dessas gestões acarretariam no funcionamento empresarial.

Sendo assim, o objetivo geral foi analisar o processo de compras de uma pequena empresa do segmento alimentício para detectar possíveis problemas e propor soluções.

A fim de alcançar o objetivo geral foram traçados três específicos, onde através destes, pode-se realizar a presente pesquisa.

- a) Fazer uma entrevista aberta com os responsáveis da área para compreender o processo de compras;
- b) Buscar conceitos referentes a essa temática dentro da literatura;
- c) Comparar o contexto identificado com os conceitos abordados no referencial teórico e com base neles propor sugestões de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de obter uma melhor compreensão do trabalho acadêmico, a seguir são expostos alguns conceitos relevantes para o entendimento do tema abordado.

2.1 Setor de bares e restaurantes

Atualmente os restaurantes são vistos pelas pessoas como um lugar especial e uma empresa diferenciada (LOBÔ, 2009), por se tratar de locais que trazem

experiências e conveniência na hora das refeições. Tais perspectivas têm levado o setor de alimentação fora de casa a se expandir e revelar seu potencial crescimento.

Uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2012) mostra que o hábito da alimentação fora de casa está cada vez mais crescente e corresponde a 30% dos gastos com alimentos.

Corroborando neste sentido, a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (2015), também informa que 30% das vendas da indústria de alimentos são direcionadas para os canais de *food service* (alimentação fora do lar), tendo seu crescimento anual em torno dos 12% ao ano. Tal cenário leva o setor a representar atualmente 2,7% do PIB brasileiro, sendo considerado um campo com enorme potencial para geração de empregos, cerca de 450 mil vagas por ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES, 2012).

Contudo, uma pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2002), revela que 31% das empresas paulistas fracassam no primeiro ano de operação e 60% não conseguem chegar aos 5 anos de vida. Neste sentido, Magnée (2005, p. 9) entende que “ações e decisões baseadas em julgamentos pessoais e sugestivos, sem bases concretas, “achismos”, que geralmente os conduzem a resultados desastrosos e levam o restaurante a situações de perdas ou fracasso”, já Vaz (2011) defende que a principal causa seja a falta de experiência para gerir o negócio.

Para Lôbo (2009), a gestão do restaurante deve ser conduzida com objetivos claros e bem traçados, além de ter o auxílio de sistemas administrativos coerentes, assim os gestores serão capazes de enfrentar possíveis imprevistos.

Feita a abordagem sobre o setor de bares e restaurantes, a seguir será exposto o conceito de logística aplicada ao meio empresarial.

2.2 Logística empresarial

Em um cenário de globalização, a logística empresarial torna-se ferramenta relevante para se obter sucesso e competitividade nos negócios (POZO, 2002). Ballou (2012), em uma abordagem externa às organizações, declara que havendo eficiência no processo logístico, este serve de base para o êxito no comércio global.

Já sob a perspectiva interna, não há dentre os departamentos empresariais, um setor que abranja tantas áreas como a logística (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Levando isso em consideração, se faz necessário compreender que a logística tem grande influência sobre os custos empresariais e que se bem empregada pode gerar diferentes níveis de serviços ao cliente, possibilitando à organização o alcance de novos mercados.

Definido o conceito, Ballou (2012, p. 24) expõe que:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço mais adequados aos clientes a um custo razoável.

Na Figura 1 se pode ver com clareza as atividades exercidas pela logística dentro do ambiente organizacional.

Figura 1: Estrutura das atividades logísticas



Fonte: Pozo (2002, p. 22)

Dessa forma, constata-se que a logística é um conjunto de atividades que cooperam estrategicamente para o bom funcionamento de toda a empresa, dentre estas atividades, o artigo focará especificamente na gestão de materiais, que será o tema abordado no tópico a seguir.

2.3 Gestão de Compras

Administrar compras e ter maior controle sobre seus resultados é uma forma eficiente de se manter no mercado diante da alta competitividade, assim a gestão de

compras entra como fator relevante para pequenas, médias e grandes empresas. Na perspectiva de Dias (2009), a função compras está inserida dentro no setor de materiais e suprimento, objetivando atender as necessidades dessas áreas de forma planejada quantitativamente, a fim de que se alcance no momento exato bons resultados.

Segundo Martins e Alt (2009), a área de compras também exerce grande influência sobre os resultados da empresa, pois suas implicações são vistas em diversas áreas. Ela abrange desde a operação de ressurgimento de matéria-prima (CHIAVENATO, 2005), possuindo papel indispensável no processo produtivo, até a função administrativa, pois dentro dela é necessário que decisões sejam tomadas a respeito do fornecimento, preços, prazos ou quantidades (POZO, 2002).

Contudo, compras não se resume ao ato de comprar e negociar, é necessário a toda organização o abastecimento de informações, se houverem falhas nesse primeiro recurso haverá problemas por todo o processo (POZO, 2002). Afim de que isso não ocorra, existem ferramentas indispensáveis para um controle eficaz, algumas delas serão citadas nos próximos tópicos.

2.3.1 Inventário físico

Uma empresa devidamente organizada requer políticas e procedimentos claros e bem definidos. Para tanto, é necessário o inventário físico, que tem como função a “contagem física dos itens em estoque. Caso haja diferenças entre o inventário físico e os registros do controle de estoques, devem ser feitos os ajustes conforme recomendações contábeis e tributárias” (MARTINS; ALT, 2009, p. 199).

Existem duas maneiras de se efetuar o inventário físico: geral ou rotativo. É chamado de geral quando a contagem é feita de uma só vez, envolvendo todos os itens, incluindo todos os materiais estocados, desde o almoxarifado de recebimentos até os produtos acabados. Realiza-se normalmente no fim de cada exercício fiscal, sendo necessária a paralisação total dos processos e um grande número de pessoas envolvidas (POZO, 2002).

Já no inventário rotativo, a contagem é feita permanentemente dentro de um período fiscal (MARTINS; ALT, 2009) e não requer a paralisação total dos

processos, tornando-o mais econômico e conseqüentemente mais vantajoso. Também, permite maior tempo para análise de possíveis problemas e desenvolvimento de soluções para uma melhor administração.

Com o controle dessas informações, é possível a organização saber quais as próximas decisões a se tomar. Neste sentido, há alguns métodos que auxiliam e estes são abordados logo abaixo.

2.3.2 Dimensionamento e políticas de estoque

Empresas, em sua maioria, objetivam a eficiência no atendimento ao cliente, ou seja, ter o produto disponível no momento da demanda gera um diferencial em sua perspectiva. Outro extremo é ter produtos em quantidades excessivas, gerando gastos desnecessários. Nessa questão entra a relevância dos estoques, segundo Viana (2002, p. 144) eles “são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes”.

Com o intuito da melhora da gestão de estoques, as políticas têm como papel principal planejar e controlar seus níveis, cuidando para que o processo produtivo não seja prejudicado (POZO, 2002). Segundo Bowersox e Closs (2007), tais políticas são instruções do momento e da quantidade certos a se comprar.

No quesito alto ou baixo estoque, existem os conflitos interdepartamentais, onde áreas como compras, produção e vendas, na maioria das vezes pedem por altos níveis de estoque, já o financeiro reluta, uma vez que sua prioridade é minimização dos custos. Logo se faz necessário que a administração de estoques perceba a necessidade real de cada área (DIAS, 2009).

Encontrar o ponto de equilíbrio nos estoques tem sido um desafio, entretanto, cada vez mais se vê a aplicação da Tecnologia da informação (TI) nas organizações como ferramenta que traz agilidade aos procedimentos, e esse será o assunto do próximo tópico.

2.3.3 TI aplicada à gestão de compras

Hoje, dificilmente encontram-se empresas que não utilizem a TI de alguma maneira em suas operações. Ela vem deixando de ser vista apenas como uma possível substituição de mão de obra humana, e passou a ser mais relevante e necessária nas diversas áreas organizacionais.

Dentro da gestão de compras, uma tecnologia que vem ganhando destaque é o *Eletronic Data Interchange* (EDI), que transmite dados eletronicamente (MARTINS; ALT, 2009). Ele é definido como uma ferramenta tecnológica que mantém “conectado fornecedores, clientes, bancos, distribuidoras e transporte, e as informações são transmitidas em tempo real, eliminando-se papéis, telefonemas, visitas e erros, proporcionando enormes vantagens” (POZO, 202, p.161). Segundo Martins e Alt (2009), a internet é outra forma que as empresas podem utilizar o EDI, tratando-se de uma versão mais simples, porém, com as mesmas funcionalidades e mais acessível, devido ao fato de não necessitar da compra e instalação de um *software*.

3 METODOLOGIA

Para composição deste artigo realizou-se uma pesquisa descritiva, nela “é feita a descrição das características de uma determinada população, estudo descritivo de determinado fenômeno com suas variáveis” (SANTOS, 2016, p.183). Aplicou-se também a pesquisa bibliográfica a fim de que haja fundamentação teórica, elaborada através de materiais já publicados (GIL, 2010).

Marcantonio (1993, p. 24) acrescenta:

Pesquisa bibliográfica é o levantamento, a seleção, o fichamento e o arquivamento de informações sobre documentos de interesse para o estudo de determinado assunto. [...] É a busca das fontes, específicas para recuperar as informações armazenadas nos documentos, e assim chegar-se a bibliografia necessária à pesquisa.

Empregou-se a abordagem qualitativa, a qual “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...], um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos” (MINAYO, 2001, p. 14). Richardson (1999) ressalta que este tipo de pesquisa não utiliza métodos quantitativos para análise do problema.

Realizou-se, ainda, um estudo de caso, o qual “analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado” (SANTOS, 2016, p.185). Em razão de fins éticos de pesquisa, não se menciona o nome da empresa envolvida no estudo, assim, durante todo o trabalho se utiliza o nome fictício de “Empresa Y”, tratando-se de uma pizzaria localizada no interior do estado de São Paulo, na cidade de Bebedouro.

Os dados foram coletados através de duas técnicas principais, a observação não participante e a entrevista aberta aplicada aos responsáveis pelo setor de compras e estoque. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a observação não participante consiste em pesquisar algo sem o influenciar ou integrar-se a ele, apenas envolve a análise e a observação das ações. Para a execução desta, foi feita uma visita à empresa com o objetivo de examinar as deficiências mais decorrentes em sua gestão.

Já a segunda técnica empregada foi à entrevista aberta, a qual de acordo com Gil (2010, p. 120), possui “questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder”, ou seja, as informações necessárias à pesquisa são coletadas e o entrevistado tem espaço para complementar com pontos talvez não mencionados. Esta entrevista foi aplicada ao gerente de suprimento e ao assistente de compras, onde se buscou informações de como o processo de compra ocorre e quais as dificuldades que mais afetam este setor.

4 RESULTADOS

4.1 Estudo de caso: Empresa Y

A empresa Y adquirida em 2012 trata-se de uma pizzaria familiar e tem sua administração feita por seu proprietário, atuando em Bebedouro, cidade do Interior Paulista. Seu processo conta com 20 colaboradores, entre pizzaiolos, garçons, *barman*, *motoboy*s e atendentes, sendo que esse número varia de acordo com os dias da semana, já que a grande demanda se concentra em finais de semana e feriados.

Abaixo alguns dados relativos à oferta e demanda da empresa:

- a) Dispõe em seu cardápio cerca de 50 recheios de pizzas, além de outros subitens como bebidas, sobremesas e batatas recheadas;
- b) Disponibiliza em seu salão 25 mesas, as quais acomodam entre 4 e 6 pessoas cada, com um giro médio de 80 clientes por noite;
- c) O *delivery* feito pelo telefone e *online* atende em torno de 50 pedidos diários, tendo a opção de ser entregue a domicílio ou retirado no próprio estabelecimento;
- d) Sua demanda concentra-se em consumo a *La carte*, pois, a empresa não oferece a opção de rodízio.

A área na qual este estudo se desenvolve é a de compras e estoque, assim sendo, estes setores envolvem dois profissionais. O gerente de suprimento, cuja função é controlar o estoque, solicitar pedidos de compras, negociar preços e prazos com fornecedores. Conta também com um assistente de compras, o qual tem como responsabilidade receber a solicitação das compras, realizar os pedidos, acompanha-los e por fim receber e conferir a mercadoria.

O processo de compra se inicia com o controle do estoque, que é realizado no início de cada semana, neste faz-se uma contagem que possibilita a verificação de quais produtos estão em falta, em seguida a solicitação de ressuprimento é feita. Completado este processo, é realizado o pedido aos fornecedores que a empresa costuma se relacionar. Alguns fornecedores são antigos parceiros, que oferecem confiabilidade nas entregas e são flexíveis nas negociações de preço e prazos, outros, porém, trata-se de fornecedores alternativos, utilizados em situações emergenciais. Com o pedido de compra enviado a empresa, se aguarda a entrega, recebe e confere-a.

Alguns pontos críticos puderam ser notados, como dificuldade quanto ao controle de estoque, que por consequência gera volume excessivo de produtos. Foi identificado que isso se deve a falta de um sistema que registre os preços para cotação e, também, a ausência de opções alternativas de fornecedores. Outra questão problemática da empresa, é que por ser familiar, tem sua projeção de compras feita com base no *feeling* de seu gerente de suprimento, que no caso é o próprio proprietário, às vezes são assertivos outras não. Dessa forma, algumas

vezes são gerados estoques desnecessários e outras ocasiona-se a falta de produtos.

4.2 Análise e discussão

Conforme a análise do processo de funcionamento da empresa Y, realizou-se uma entrevista aberta com os responsáveis da área, além de observações não participante do regime seguido por ela. Em seguida são listados os dois principais problemas identificados na empresa e quais são as orientações da literatura a respeito deles.

a. Falta de controle no estoque

O problema tem início na previsão de demanda, pois quando o gerente de suprimento faz a contagem de produtos para reabastecer seu estoque, não leva em conta possíveis aumentos de preços, falta de mercadoria por sazonalidade e não categoriza e diferencia produtos fundamentais dos secundários. Esta ação é fruto de um planejamento não executado e gera consequências negativas como:

- a) Retrabalho, onde o gerente tem de fazer a conferência e a compra mais vezes do que é necessário. Segundo Caiçara (2008, p. 82) “uma de suas consequências mais graves é a perda de produtividade [...], ao invés de centralizarem seus esforços em atividades que agregam valor, ocupam-se em digitar dados repetidos”;
- b) Falta ou volume excessivo de estoque, são dois extremos desfavoráveis. A falta de um produto remete ao cliente final a insatisfação de seu desejo de compra, perdendo assim a oportunidade de venda. Já o outro extremo é sinônimo de custo, tanto referente ao espaço ocupado desnecessariamente, quanto à sujeição da perda do produto;
- c) Descontrole da quantidade de entrada e saída de produtos no estoque. O gerente não tem o conhecimento de quanto há de determinada matéria prima, dando espaço para ocorrência de furtos, armazenagem inadequada e perecibilidade (ACCIOLY, 2008).

A literatura apresenta soluções condizentes aos problemas identificados, como a implantação da gestão de compras, que segundo Ballou (2013, p. 61), tem como “objetivo [...] prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto”, ou seja, a empresa repõe seu estoque no momento propício, sem que haja discrepâncias ou faltas buscando as melhores condições. Além disso, ela influencia diretamente as demais áreas da empresa (MARTINS; ALT, 2009) e está diretamente ligada a redução de custos.

Tal gestão representa ferramentas que auxiliam uma administração coerente e eficaz, como o inventário físico, que trará a precisão do número de itens estocados através de procedimentos claros e definidos (DIAS, 2009). Sugere-se que seja aplicado o inventário rotativo, que conforme Pozo (2002) não se faz necessária a paralisação total dos processos, e Martins e Alt (2009) lembram que ele é realizado pelo menos uma vez dentro do exercício fiscal. Com esses números corretos, é possível a organização ter maior controle sobre seus ativos, redução de custos e mensuração real de seus resultados em relação aos investimentos realizados.

Outro importante método é o dimensionamento e política de estoque, através deles o gerente saberá definir o momento e a quantidade certa a ser adquirida, não havendo excessos ou faltas de produtos (BOWERSOX; CLOSS, 2007). Definir essas políticas é fundamental para o bom funcionamento da gestão de estoque, além de estabelecer níveis suficientes para que se haja um estoque mínimo (de segurança), podendo suprir uma demanda inesperada (POZO, 2002).

b. Falta de controle dos preços praticados pelos fornecedores

Subsiste-se ainda um descontrole em relação aos preços praticados pelos fornecedores. O gerente de suprimentos faz o pedido e negocia, contudo, não é feito um controle do preço final, havendo a carência de um sistema que otimize essas ações, tornando possível a comparação de preços anteriores para cotação. Conforme afirma Dias (2009, p. 287), devem ser empregadas “técnicas de gerenciamento que permitem manter um adequado controle sobre o preço dos produtos comprados, já que o lucro da empresa é altamente influenciado pelos mesmos”.

Frente a esse cenário sugere-se a implantação da tecnologia da informação a gestão de compras, ou seja, um *software* capaz de conter dados dos fornecedores e um controle do histórico de compras. Há uma tecnologia que tem crescido muito nos dias atuais, o EDI (*Electronic Data Interchange*), que também é conhecido como Troca Eletrônica de Dados entre empresa e fornecedor. De acordo com Almeida e Schluter (2012, p.165), refere-se a um “sistema que auxilia [...] o processo de comunicação com a empresa na transmissão de dados de pedidos. [...] de forma *on-line* evitando assim a demora no *input* do pedido e ainda tem a possibilidade de consultar o estoque da empresa e informar o cliente [...]”. Trata-se de um investimento alto e utilizado principalmente por grandes empresas, por isso “está tomando força o EDI via Internet, como uma opção de menor custo, possibilitando acesso a mais empresas” (MARTINS; ALT, 2009, p. 91). Essa seria uma opção viável, visto que não só haveria um controle sobre os preços de compras, mas uma agilidade no pedido e logo na entrega dos produtos, além de promover uma parceria entre empresa e fornecedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestões como de compra e estoque tem se tornado ferramentas estratégicas para as organizações, visto que possuem grande influência sobre sua lucratividade. Além disso, externamente, há o mercado, que se modifica com rapidez e os gestores tem de buscar o aprimoramento de seus processos a fim de permanecer e alcançar resultados competitivos.

É bastante comum se ver grandes empresas aplicando conceitos de compras e estoque, por possuírem altos volumes de matéria prima e assim carecer de um departamento específico. Levando isso em conta, o presente artigo teve como objetivo específico analisar estas gestões e como elas sucedem dentro de uma pequena empresa, apresentando possíveis soluções concernentes à literatura científica.

No desenvolvimento do estudo de caso, detectou-se dentro da área de compras e estocagem, que mesmo sendo de pequeno porte, a empresa vivencia em seus processos algumas dificuldades. Primeiramente se identificou a falta de

controle de estoque, onde o gerente de suprimento não se baseia em informações importantes para tomar sua decisão de compra e também não possui controle de quais produtos estão ou não em seu estoque. Diante disso, sugeriu-se a implantação da gestão de compras e estoque, que trarão consigo ferramentas e métodos para uma administração mais eficiente de seus recursos, como o inventário físico e as políticas e dimensionamento de estoque.

Outro ponto crítico encontrado foi o descontrole quanto aos valores praticados pelos fornecedores nas compras anteriores, uma vez que o gerente não monitorava se o preço era adequado ou se havia ocorrido um aumento excessivo. Isso prejudica a realização de cotações para uma possível negociação de compra, causando perda na lucratividade da empresa. Deste modo, recomendou-se a implantação de um sistema EDI via Internet, que possui um custo acessível e ainda auxiliaria no planejamento de demanda, já que com o histórico de compras em mãos será possível realizar projeções de consumo mais precisas.

Com a adoção dessas práticas propostas haverá uma propensão de melhora no resultado da área de compras, o que por sua vez refletirá na empresa como um todo. A tomada de decisão do gestor tende a ser mais assertiva com o emprego dessas técnicas, uma vez que ele terá um maior controle dos preços praticados pelos fornecedores, além de ter uma visão mais ampla do histórico de consumo, o que, por sua vez, lhe propiciará a geração de projeções de cenários de demandas futuras. Com o uso do EDI haverá maior agilidade na colocação do pedido e aumentará a confiabilidade da entrega, gerando assim redução nos custos de estoque e melhora no nível de serviço entregue ao cliente, com a minimização da falta de estoque.

Exposto isso, sugere-se que havendo novos estudos em empresas do mesmo porte e segmento, sejam feitos a base da natureza quantitativa, a fim de se verificar resultados mais profundos e que mostrem mais detalhadamente os impactos que tais gestões trariam a estas organizações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO - ABIA. **Food Service**. 2015. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=49>. Acesso em: 4 set. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES - ABRASEL. **Perfil da Abrasel**. 2012. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/a-abrasel/perfil-da-abrasel.html>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antonio P. Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ALMEIDA, Celio Mauro Placer Rodrigues de; SCHLUTER, Mauro Roberto. **Estratégia logística**. Curitiba: IESDE, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2012.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial**. 3. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LÔBO, Alexandre. **Manual de estrutura e organização do restaurante comercial**. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2009.

MAGNÉE, Henri. **Administração simplificada para pequenos e médios restaurantes**. São Paulo: Livraria Varela, 2005.

MARCANTONIO, Antonia Terezinha; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; SANTOS, Martha Maria dos. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PORTAL BRASIL. **Alimentação em bares e restaurantes cresce no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/06/alimentacao-em-bares-e-restaurantes-cresce-no-brasil>>. Acesso em: 4 set. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12. ed. Niterói: Impetus, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Bares e restaurantes**: um setor em expansão. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Bares-e-restaurantes:-um-setor-em-expans%C3%A3o>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

VAZ, Célia Silvério. **Restaurantes**: controlando custos e aumentando lucros. 2. ed. Brasília: Editora do autor, 2011.

Recebido em: 30/09/2016

Aprovado em: 10/11/2016