



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

RAISSA CAVALCANTI ARAÚJO
20871422

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMPRA
NO BOTTARGA RISTORANTE

Brasília
2012

RAISSA CAVALCANTI ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMPRA
NO BOTTARGA RISTORANTE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Brasília

2012

RAISSA CAVALCANTI ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMPRA
NO BOTTARGA RISTORANTE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Brasília, ____ de _____ de 2012.

Banca examinadora

Prof. Gilberto Gomes Guedes
Orientador

Prof.: _____
Examinador (a)

Prof.: _____
Examinador (a)

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMPRA NO BOTTARGA RISTORANTE

Raissa Cavalcanti Araújo¹

Gilberto Gomes Guedes²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre os processos de compra e custos do Bottarga Ristorante. Atualmente, com o ramo da alimentação em expansão no cenário brasileiro, tem-se a abertura de muitos restaurantes provenientes do sucesso de um empreendimento inicial, permanecendo abertos por décadas, passando de geração em geração, sobrevivendo às crises e com prosperidade. A partir daí, observando a questão sobre qual a importância do processo de compra para um restaurante, constatou-se que a empresa analisada possui um processo de compra consolidado e que está, em muitos aspectos, de acordo com a teoria concernente na Administração. Um processo de compra estruturado traz benefícios ligados aos custos, disponibilidade de produtos no prazo correto, na quantidade exigida, com o preço justo, além de relacionamentos favoráveis com os fornecedores. Mediante caráter exploratório e a fim de esclarecer fatores gerais acerca do tema e importantes variáveis para futuros estudos, a pesquisa apresentada é um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, fundamentado em literatura concernente.

Palavras-chave: Administração. Compra. Custos. Bottarga Ristorante.

¹ Acadêmica do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

² Professor orientador.

1 INTRODUÇÃO

Desde o começo do século XX, as organizações vêm mudando sua forma de gerenciar seu negócio. Algumas empresas desapareceram, pois não conseguiram se adaptar às mudanças e manterem-se no mercado. As que permaneceram, transformaram e evoluíram seus processos. O setor de compra – que antes não era uma área de grande importância, evoluiu e, nos dias atuais, é conhecido como departamento de suprimento, sendo então, um processo fundamental dentro das organizações, pois está ligado a outros departamentos nas organizações.

Sobre o tema, tem-se um dado importante do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2012), que aponta a capital federal como o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) entre as capitais. Tal fato torna Brasília um mercado atrativo para investidores. De acordo com Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Brasília (SINDHOBAR) (2012), o mercado gastronômico da capital é visto pelos empresários de fora como o melhor do Brasil. Muitos restaurantes estão se instalando na capital, exigindo uma postura mais competitiva dos gestores e influenciando a forma de gerenciar a fim de se fazerem presente no mercado em questão.

Atualmente tem-se a abertura de muitos restaurantes. Alguns fazem sucesso e permanecem abertos por décadas, passando de geração em geração, sobrevivendo às crises e prosperando ano após ano. Outros podem até ter uma excelente comida, um bom atendimento, mas quando menos esperam, fecham a porta por uma falha de gestão por motivo qualquer, dentre os quais, a falta de experiência na gestão no negócio ou mesmo a questão do controle de custos.

O processo de compra é fundamental no controle de custo de uma organização. Saber o que, quanto, quando e como comprar começa a assumir condição de sobrevivência, e assim, o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro das organizações. De acordo com Pozo (2000), a necessidade de uma empresa comprar cada vez melhor e com parceria é ponto importante na obtenção de resultados que tornem perene sua sobrevivência; assim, empreendedores orientam seus setores de suprimentos na racionalização dos processos produtivos e com estoques reduzidos. Comprar bem e negociar corretamente é fundamental para a minimização dos custos do processo operacional e manter-se operante nos mercados.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre o processo de compra e custos do Bottarga Ristorante.

Como objetivos específicos para alcance do objetivo supracitado, têm-se:

- apresentar historia da empresa Bottarga Ristorante;
- apresentar os conceitos e objetivos do processo de compra;
- avaliar a importância do relacionamento com o fornecedor no processo de compra;

Mediante a busca pela solução do seguinte problema: qual a importância do processo de compra para um restaurante, a pesquisa exposta a seguir mostra-se fundamental para gestores, acadêmicos e sociedade nos seguintes aspectos:

- a) para os acadêmicos – podem desfrutar de um artigo sobre o processo de compra, o que trará luz sobre o tema, principalmente na área de restaurantes;
- b) para os gestores interessados ou que já possuem restaurantes – poderão se espelhar nos processos que são apresentados neste artigo, para fins de melhorias ou implantação;
- c) para a sociedade – pode se beneficiar sobre a questão da melhoria no ramo da alimentação na capital federal, onde a melhor gestão acaba gerando maior solidez nos negócios e, como consequência, traz um desenvolvimento econômico para todos.

O artigo possui caráter exploratório a fim de esclarecer fatores gerais acerca do tema e importantes variáveis para futuros estudos.

É um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, fundamentado em literatura acadêmica concernente a respeito do tema proposto.

Utiliza uma abordagem qualitativa e investigação documental baseada em dados e registros da empresa em estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Embasamento teórico

2.1.1 Histórico da empresa *Bottarga Ristorante*

O Bottarga Ristorante faz parte do Espaço Maria Tereza, localizado na região do Lago Sul, uma das Regiões Administrativas (RAs) do Distrito Federal (DF). O local, gerenciado pelo casal Maria Tereza Cavalcanti e Leo Lynce, é o único da cidade no gênero, pois congrega quatro ambientes: a loja de decoração MT Interiores, o Café das 5, o Bottarga Ristorante e o Bar Bottarga. O presente estudo fará uso do Bottarga Ristorante como estudo de caso.

Tal empreendimento é um restaurante comercial que atua há quatro anos no mercado de alta gastronomia de Brasília. Apresenta um cardápio *a la carte* com característica franco-italiana, com capacidade para atender noventa pessoas ao mesmo tempo. Segue o modelo de uma empresa familiar com a missão de proporcionar serviços de alta qualidade em gastronomia aos seus clientes.

Muito antes da massa trazida por Marco Polo para Itália, os habitantes do mediterrâneo no século IX a.C., já apreciavam uma especiaria que era a ova do peixe tainha – que todos chamavam de bottarga. O nome da iguaria do mediterrâneo foi adotado por trazer um pouco de história atrelada a uma culinária contemporânea de alta qualidade. O restaurante conta com a assessoria do chefe Felipe Bronze, formado em gastronomia pela *Culinary Institute of América* (CIA), com passagens pelo restaurante francês *Le Bernardin*, pelo renomado *Nobu*, e pelo Four Seasons Hotel, estrelados restaurantes de Nova York, assim como pelo norueguês Oro – três estrelas no Guide Michelin. Aquele profissional desenvolveu para o Bottarga Ristorante um *menu* contemporâneo nas raízes dos pratos clássicos da culinária francesa e italiana

O Bottarga Ristorante foi premiado pelo Guia *Quatro Rodas*, da Revista *Quatro Rodas*, por três anos consecutivos e ganhou prêmio da Revista *Veja Brasília 2012* de melhor restaurante na categoria cozinha variada.

Neste sentido, vale destacar que Brasília já se destaca no cenário nacional como o terceiro polo gastronômico do país, ficando atrás apenas das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

2.1.2 Conceito e objetivos do processo de compra

Compra é um termo normalmente utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional a fim de promover a procura dos materiais e dos serviços e, então supri-los para serem utilizados pela empresa (GONÇALVES, 2010).

A responsabilidade do setor de compras define-se na capacidade da compra de insumos com qualidade, quantidade certa, tempo certo, preço correto e com o fornecedor adequado (POZO, 2000).

Segundo Dias (2010), a compra faz parte da área de materiais e suprimentos de uma empresa, onde tem por objetivo suprir as necessidades de material ou serviços de forma planejada e bem quantitativamente no momento certo.

Para Gonçalves (2010), a função de compras na empresa requer uma coordenação geral entre as diversas áreas da organização, a saber:

- almoxarifado – envolve o armazenamento dos materiais;
- planejamento de estoque – responsável pela quantidade de materiais a serem solicitados e prazo de entrega; e
- finanças – relaciona ao pagamento e a autorização das faturas dos produtos recebidos.

De acordo com Pozo (2000), para movimentar-se adequadamente e eficazmente, faz-se necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo e com as especificações corretas, fazendo com que o sistema seja contínuo e satisfaça, assim, o processo operacional.

A inadequação de tais especificações, prazos, *performance* e preços causam transtorno ao processo operacional com atrasos na produção, não atendimento da qualidade, elevação dos custos e insatisfação do cliente (POZO, 2000).

Para Pozo (2000), os objetivos fundamentais da compra são:

- a) permitir a continuidade dos suprimentos para o perfeito fluxo de produção;
- b) coordenar o fluxo de suprimento com o mínimo de gasto possível em estoque;
- c) comprar produtos do mais baixo custo, dentro das especificações de qualidade e prazo;
- d) evitar o desperdício de materiais por meio da avaliação;
- e) através de negociações de credibilidade, permitir à empresa estar em posição competitiva; e

f) manter parcerias com fornecedores para crescer junto com a empresa.

Os objetivos básicos de uma seção de compras, segundo Dias (2010), são:

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

Segundo Fonseca (2002), o processo de compra deve ser o mais criterioso possível, pois ele é o responsável pela movimentação de grande parte do dinheiro da organização, pois este setor negocia preços, prazos e quantidade a serem compradas.

Para Viana (2000), o processo de compra envolve dois pontos fundamentais, a saber:

a) Pesquisa:

- estudo do mercado;
- estudo dos materiais;
- análise de preços;
- investigação das fontes de fornecimento; e
- vistoria dos fornecedores.

b) Aquisição:

- análise das cotações;
- entrevistas com vendedores;
- promoção de contratos;
- negociação; e
- efetivação das encomendas;

Segundo Pozo (2000), as atividades do processo de compras são:

a) Informação básica:

- controle e registro de fornecedores;
- controle e registro de compras;
- controle e registro de especificações;
- controle e registro de estoques;
- controle e registro de consumo;
- controle e registro de catálogo; e
- controle e registro de consumo.

b) Pesquisa de suprimentos:

- estudo de mercado;
- especificações de materiais;
- análise de custos;
- desenvolvimento de novos fornecedores;
- desenvolvimento de novos materiais; e
- qualificação de fornecedores.

c) Administração de materiais:

- garantia de atendimento das requisições;
- manutenção de estoque;
- evitar excesso de estoque;
- melhorar giro de estoque;
- garantir transferências de materiais; e
- elaborar relatórios.

d) Sistema de aquisições:

- negociar contratos;
- efetivar as compras;
- analisar cotações;
- analisar requisições;
- analisar condições de contrato;
- verificar recebimento de matérias;

- conferir fatura de compra; e
- negociar redução de preços.

Gonçalves (2010) classifica o processo de compras em dois grandes blocos funcionais: administração de aquisição e administração de fornecimento. Na aquisição, o objetivo é processar as compras envolvendo alguns procedimentos: categorização do fornecedor pelo tipo de fontes de suprimento, realização de pesquisa de preço, análise de ofertas, negociação de contratação e fechamento de contrato. Na administração de fornecedores, faz-se o desenvolvimento das etapas posteriores ao fechamento do contrato com o fornecedor, e tem como objetivo garantir que o contrato seja cumprido, observando o prazo e as condições pré-estabelecida.

Segundo Vaz (2011), a natureza é prodiga e regulada; gera alguns produtos em longo prazo do ano e outros somente de tempos em tempos – denominados produtos de épocas ou em safra.

Para Pozo (2000), a atuação de compra e/ou ações de suprimentos está relacionada em cinco etapas, a saber:

- solicitação de compra;
- coleta de preço;
- análise de preço;
- pedido de compras; e
- acompanhamento do pedido.

Na primeira etapa, tem-se a solicitação de compra – documento formal que consta a quantidade, o produto e especificações deste, além do prazo de entrega, fornecedores aprovados etc.

Na etapa de coleta de preços, envolve-se a cotação dos produtos que constam na solicitação de compra. Na cotação estão discriminados os fornecedores, seus preços, condições de pagamento, descontos e prazo de entrega. Feita a cotação, tem-se, em seguida, a terceira etapa do processo: a análise de preços dos fornecedores levantados e a tomada de decisão de qual(is) fornecedor(es) irá(ao) fornecer, estabelecendo-se todas as condições necessária a empresa (POZO, 2000).

A penúltima etapa do processo, o pedido de compra, é o contrato formal entre a empresa e o fornecedor classificado após análise de preço. É vital que o fornecedor saiba todas as condições no contrato de compra – que deve constar todos os detalhes da compra. Portanto, no pedido devem constar: preço unitário e total, condições de fornecimento, prazo de entrega, condições de pagamento, especificações técnicas etc.

E, por último, no encerramento do referido processo, tem-se o acompanhamento do pedido: é a de verificação ou *follow up* do pedido; é feito um acompanhamento de todo o processo de compra até o recebimento (POZO, 2000).

Segundo Dias (2010), a gestão de compra centralizada reúne certas vantagens, a saber:

- oportunidade de negociar maiores quantidade de matérias;
- homogeneidade da qualidade dos matérias; e
- controle de materiais e estoques.

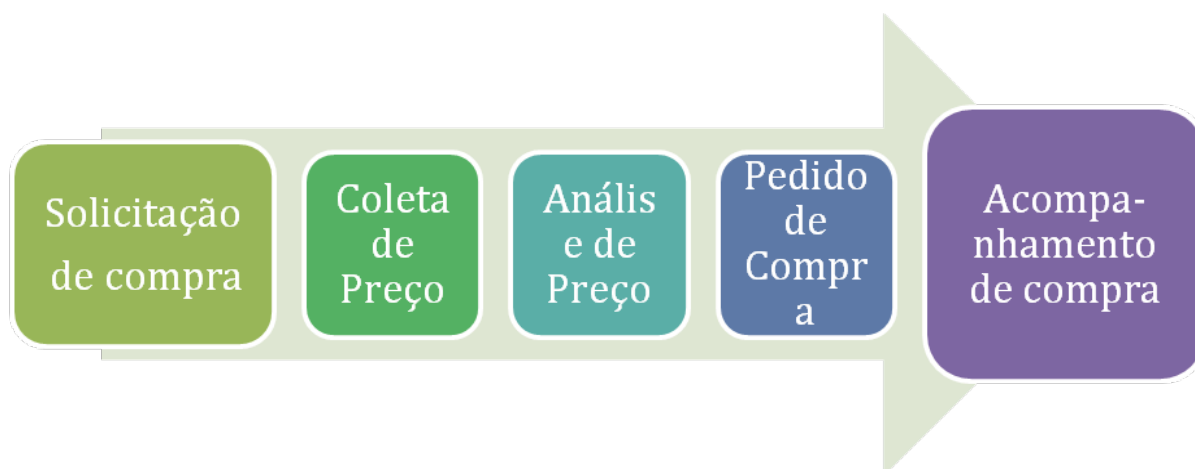


Figura 1. Processo de compra.

Fonte: Pozo (2000).

2.1.3 Relação do custo e processo de compra

Dentro do processo de suprimentos, a realização de uma compra eficaz é fundamental para que organização se mantenha competitiva no mercado. Tal competição visa buscar lucros satisfatórios e a redução de custos dos materiais adquiridos (DIAS, 2010).

Pozo (2000) aponta que comprar bem e negociar corretamente é fundamental para manter os custos reduzidos do processo operacional e estar ativo no mercado. As compras programadas buscam evitar duplicações de produtos, estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas que normalmente são desnecessárias, criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transporte não planejados.

Segundo Dias (2010), comprar bem é um dos meios que a empresa deve utilizar a fim de reduzir custos. Tal ato envolve certos mandamentos que incluem a verificação dos prazos, dos preços ofertados, da qualidade, do volume, além do relacionamento com fornecedor, principalmente na época de escassez ou alta do produto.

De acordo com Pozo (2000), a compra é um excelente e substancial princípio de redução de custos de uma corporação, por meio de negociações de preços, na busca de matérias alternativas e de incessante acréscimo de novos fornecedores.

Vaz (2011) defende que um dos principais pontos de saída de dinheiro num fluxo de caixa é o pagamento de fornecedores. O setor financeiro aliado ao setor de compras solicita alterações de prazos de pagamento, para não desequilibrar o fluxo de caixa e não ocorrer atraso de pagamentos (DIAS, 2010).

O preço da matéria prima comprada influi diretamente nos custos do produto produzido. Para tanto, deve-se buscar os melhores fornecedores com os melhores preços, pois um preço maior pode representar um custo maior. Investigar as fontes de fornecimento é a etapa em que a empresa deve procurar os fornecedores de maior confiabilidade. Assim, não basta somente procurar o menor preço, mas também buscar sobre a reputação da empresa, as garantias de entrega, a confiabilidade, o cumprimento rigoroso do contrato e as formas de pagamento (VAZ 2011).

De acordo com Vaz (2011), o preço do produto envolve:

- a comparação de preços de, no mínimo, três fornecedores do mesmo produto e marca;
- a pesquisa em relação às promoções oferecidas por cada fornecedor;
- a verificação sobre a existência de frete de entrega a ser pago pelo comprador: se existe acréscimo de impostos e taxas que não sejam recuperáveis pelo restaurante, os quais deverão ser somadas ao custo final do produto;

- a comparação dos preços dos produtos entre os fornecedores, no que tange à marca, qualidade e rentabilidade; e
- a comparação do custo final por meio de ficha de comparações das perdas no descongelamento e pré-preparo.

2.1.4 Relação do fornecedor no processo de compra

Gonçalves (2010) atenta que a compra nas empresas é algo complexo; que envolve o conhecimento aprofundado do objeto de compra com suas especificações. Em muitas empresas, a compra dos produtos é feita via fornecedores. Por isso, faz-se necessário a montagem de um cadastro dos fornecedores na empresa.

Dias (2010) apresenta algumas atividades típicas na seção de fornecedores, a saber:

- estudo de mercado;
- estudo de materiais;
- investigar fontes de fornecimento; e
- fontes alternativas de fornecedores.

Na etapa do estudo do mercado, analisa-se o mercado em que se insere a empresa. O estudo de materiais é a etapa em que a empresa deve definir os produtos que serão comprados de forma muito específica, como por exemplo, tamanho, qualidade, quantidade, padrões de aceitação, qual o preço desejado ou esperado e utilidade fim do produto. A investigação das fontes de fornecimento é a atividade em que a empresa deve procurar os fornecedores de maior confiabilidade, não bastando somente a busca pelo menor preço, mas sim, saber a reputação da empresa, garantias de entrega, confiabilidade, cumprimento rigoroso do contrato e formas de pagamento. A investigação envolve ainda um cadastro de fornecedores, podendo o empreendimento realizar um classificação dos fornecedores. E por ultimo, tem-se a questão das fontes alternativas – quando a empresa não pode ser provida pelo fornecedor padrão ou quando da identificação do aumento do valor do produto solicitado para aquisição, torna-se necessário ter outras fontes de fornecimento (DIAS, 2010).

Para não haver perdas ou danos na gestão da compra, a empresa deve possuir uma lista completa de fornecedores de confiabilidade quanto aos preços, prazo de entrega, qualidade do produto, formas de pagamento e garantias. Atualmente, os fornecedores das organizações são parceiros, buscam alianças estratégicas e o bem comum (GONÇALVES, 2010).

As fontes de fornecimento devem conter os seguintes quesitos, de acordo com Gonçalves (2010):

- responsabilidade;
- estabilidade;
- atuação no mercado; e
- experiência no fornecimento.

Ainda de acordo com aquele autor, os fornecedores devem ser avaliados e localizados nos seguintes critérios:

- que possuam condições plenas de fornecer o material, de acordo com as especificações;
- que possam se tornar uma fonte regular de suprimento; e
- que tenham preços e forma de pagamento competitivos.

Para Dias (2010), a avaliação de um fornecedor deve ser de acordo com o preço que oferece, quanto à qualidade do material e quando às condições de pagamento e condições de embalagem e transporte. Após os primeiros contatos, a relação comercial é feita através de uma avaliação de cumprimento de prazos estabelecidos, da manutenção do padrão de qualidade, da política de preço determinada e da assistência técnica.

Em suma, faz-se necessária uma investigação mais detalhada dos fornecedores, o que inclui visitas técnicas ao local e o contato direto com os executivos. Tal investigação é fundamental para que a empresa possa fazer um cadastro completo dos fornecedores, para depois concretizar uma classificação de risco e segurança. É importante avaliar a sua atuação e desempenho em relação ao um contrato de fornecimento (GONÇALVES, 2010).

Gonçalves (2010) atenta sobre a necessidade de uma avaliação do fornecedor de acordo com o contrato, verificando o nível de cumprimento das obrigações que foram pré-determinadas. A avaliação pode ser feita por vários órgãos da empresa interessada e não somente realizada pelo departamento de compras.

O departamento de compras deve sempre manter em seu cadastro um registro de no mínimo três fornecedores para cada tipo de material. Não é recomendável uma empresa depender do fornecimento de apenas uma fonte, sem qualquer alternativa (DIAS 2010).

Gonçalves (2010) destaca que o principal objetivo da avaliação e seleção de fornecedores é a de manter na empresa um cadastro de fornecimento de suprimentos de qualidade, que atenda os requisitos de qualidade. Para uma boa relação entre fornecedor e organização, devem-se buscar os seguintes procedimentos:

- um razoável processo de intercomunicação entre comprador e vendedor, para atingir o nível desejado de suprimento;
- um fluxo de informações, em um processo de confiança, revelando a intenção de ambas às partes;
- um entendimento mútuo em relação aos problemas e condições de cada uma das partes negociadoras;
- a busca conjunta para a solução de problemas detectados; e
- uma contínua melhora nos métodos e processos de recebimento e entrega dos produtos, a cada novo contrato melhorado.

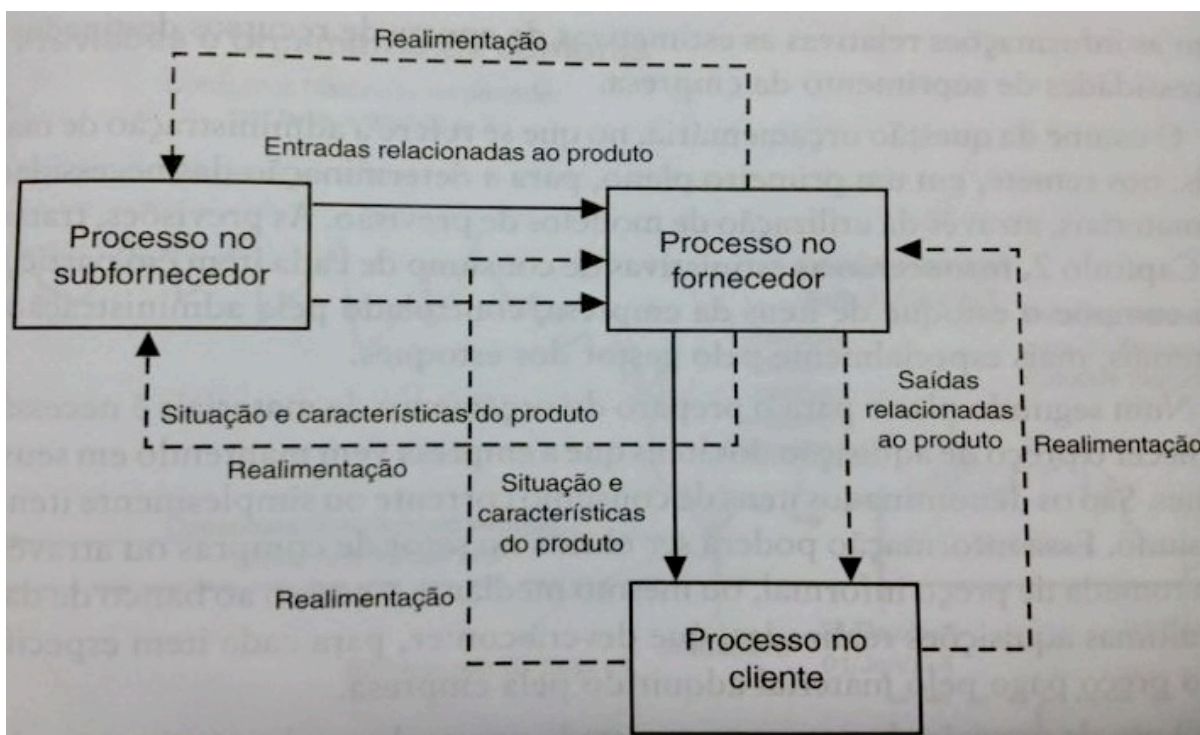


Figura 2. Processo de avaliação de fornecedores.

Fonte: Gonçalves (apud IBEMEC, 2010).

Dias (2010) aponta que a eficiência no departamento de compra está associada ao grau de atendimento e relacionamento entre o comprador e o fornecedor. Aquela autor classifica os fornecedores em três tipos, a saber:

- Fornecimento monopolista – são os fabricantes ou distribuidores monopolistas no mercado; normalmente o volume de compra é o que determina o grau de atendimento. Esse tipo de fornecedor tem muita preocupação de venda, porque já domina o mercado.
- Fornecedores habituais – são os fornecedores tradicionais, que sempre são consultados em uma coleta de preço; possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Esses fornecedores prestam bom atendimento por que existe concorrência para eles.
- Fornecedores especiais – são os que ocasionalmente prestam serviços, mão de obra ou até mesmo fabricação de produtos.

Dias (2010) atenta que na classificação existe um grau de necessidades e importância dos produtos a serem comprados, que podem estar diretamente ligados ao fornecedor, ou seja:

- se é fabricante ou revendedor;
- se o produto é especial ou de linha normal;
- se todo processo é feito dentro da empresa e não depende de outros; ou
- se existem lotes mínimos de fabricação e de quantidade a serem vendidas

Ainda conforme Dias (2010), o setor de compras de uma organização deve ter dois tipos de cadastro: um para os fornecedores e outro para os materiais utilizados. A necessidade desse cadastro é por causa da situação em que o comprador desconhece o fornecedor de determinado produto. Neste caso, este deve consultar o cadastro do material.

2.2 Metodologia

Segundo Gil (1999), método é o caminho para se chegar a um determinado lugar. Já o método científico é o conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais para se atingir um determinado objetivo. O presente artigo utiliza-se da pesquisa científica para chegar à resposta do seu objetivo geral.

Mediante a pesquisa exploratória Gil (1999) salienta que este tipo de pesquisa tem o propósito de desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, possibilitando, no presente caso, descobrir a relação entre processo de compra e redução de custos dentro de um restaurante.

A técnica de abordagem utilizada é a qualitativa, pois não faz uso de dados estatístico para fundamentar suas pesquisas e conclusões, mas sim, de pesquisas bibliográficas e documentais para lograr o alcance do objetivo geral. Moreira (2002) destaca que a pesquisa qualitativa apresenta algumas características básicas, a saber: foco na interpretação, ênfase na subjetividade e flexibilidade no processo de condução da pesquisa.

No caso particular deste estudo, as principais técnicas e ferramentas de pesquisas foram as de cunho bibliográfico e documental, onde fez-se uso de literatura concernente do tema “processo de compra e custos” e de documentos próprios da empresa analisada, facilitando a fonte de informações. De acordo com Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é elaborada por material já publicado sobre o assunto, geralmente constituído de livros e artigos científicos. Aquele autor ainda destaca que a pesquisa documental tem a mesma natureza da bibliográfica, porém, esta não passou por um processo de análise formal.

2.3 Apresentação e discussão dos resultados

2.3.1 Análise do processo de compra no Bottarga Ristorante

O processo de compra do Bottarga Ristorante envolve dois profissionais: um gerente de suprimentos e um auxiliar de compras. Por ser uma empresa familiar, é um processo centralizado.

A seguir, têm-se as funções do gerente de suprimentos do Bottarga Ristorante:

- controlar os produtos que são classificados na curva ABC;
- analisar o estoque;
- realizar solicitações de compras;
- pesquisar fornecedores e coleta de preços;
- realizar previsões de compra;
- realizar as compras dos produto primários (nobres);
- acompanhar o pedido;
- emitir pedido de compra; e
- negociar prazo de pagamento;

A seguir, têm-se também as funções do auxiliar de compras do Bottarga Ristorante:

- fazer cotações;
- receber as solicitações de compra do gerente de suprimentos;

- realizar as compras dos produtos secundários e terciários mediante supervisão e orientação da chefia da secção;
- emitir pedido de compra;
- acompanhar o pedido de compra: conferência, recebimento ou devolução e lançamento das notas;
- atualizar o cadastro de fornecedores;

O processo de compra no Bottarga Ristorante possui uma série de fases importantes, a saber:

- diagnóstico do estoque;
- solicitação da compra;
- cotação;
- autorização da cotação;
- emissão do pedido de compra;
- envio do pedido de compra via *e-mail* para o fornecedor;
- acompanhamento do pedido de compra (*follow up*);
- recebimento da mercadoria e lançamento de nota fiscal.

O diagnóstico do estoque consiste em fazer uma análise do estoque por meio de planilhas que apresentam estoque mínimo e vendas, e verificar a quantidade de cada produto a ser comprado. Essa etapa é primordial no processo, pois comprar em excesso afeta o custo da empresa, e comprar em escassez afeta a produção e, conseqüentemente, o cliente.

No segundo passo, na solicitação de compra, é emitido um relatório do que é preciso comprar e a quantidade a comprar, seguindo o padrão de qualidade de cada produto.

Em seguida, faz-se uma cotação, se possível, com três fornecedores ou mais. A cotação consiste em: identificar os fornecedores a cotar, o contato com o fornecedor via *e-mail* ou telefone, e negociar os menores preços.

Na quarta etapa, o gerente de suprimentos faz uma avaliação da cotação feita e analisada de acordo com preço e prazo de pagamento em qual fornecedor será feito o pedido de cada produto. Em seguida, é enviado para departamento financeiro, onde este informa o prazo de pagamento ideal de acordo com o fluxo de

caixa da empresa. Somente depois da referida análise é que a cotação pode ser autorizada.

Orçamento de Mercadorias									
Cotação: 153		Data Inicial: 13/08/2012		Data Final: 13/08/2012		Responsável: VITORIO			
Status: cotacao		Descrição: mercearia							
Observações:									
Código	Produto	Und	Qtde	Último Preço de compra	DB DISTRIB. BRASIL DE ALIMENTOS	JC DIST LOG IMP E EXP DE PROD END S/A	MAXIMUS ATACADISTA	NOVA AMAZONAS IND COM DE ALI	STO ATACADISTA DI STRUBUIDORA
7898266260	Papel toalha HO	1-PCT	1	12,90	11,40	15,11			23,00
7896110061	Papel toalha rolo Snob	1-FRD	2	21,96	26,00	24,63	23,29	23,00	23,00
1000000451	Pistache Natural du campo	1-KG	1	42,16	39,46			38,87	
7896241900	Sabao em po Klip	1-PCT	1	12,80	15,40	14,37	11,89	12,00	13,80
7898940403	Saco de lixo 200 lt recipla	1-PCT	2	23,00	21,90		1,99	23,80	25,50
324	Saco Plas 40X60	1-UN	1	28,30	22,90		24,54		
7898907364	Saco plastico 25x35 bobina cp	1-UN	2	22,93	18,95				
7898280080	Sal refinado	1-KG	1	9,90	11,80	43,99	39,92	43,00	15,00
7896267103	Suco em popromix	1-PCT	4	2,84	3,95			3,41	3,20
7898475785	Touca desc sky	1-PCT	2	5,00	7,50				
7891035210	Veja	1-UN	1	48,00				23,80	45,00
147	Zacapa xo dose	1-Grf	0	270,00					
Qtde Cotada					65	38	37	54	48
Qtde Selec.					23	9	6	25	21
Totais Dif.					42	29	31	29	27
Valor Cotado					1.180,01	2.255,06	909,45	939,57	2.451,39
Valor Selec.					340,04	1.321,74	100,56	219,44	528,00
Dif.					839,97	933,32	808,89	720,13	1.923,39

Figura 3. Cotação.

Fonte: Sistema do Bottarga Ristorante.

Feita a autorização, emite-se o pedido de compra: uma cópia permanece com o auxiliar de compra e a outra é enviada via *e-mail* para o fornecedor a fim de formalizar a compra. No pedido deve estar discriminado: o nome do fornecedor, a pessoa responsável, a pessoa que fez o pedido, a data da emissão do pedido, a data de entrega do pedido, o prazo de pagamento, o produto pedido, a quantidade, o valor unitário e o valor total de todo o processo.

Pedido de compra					
Bottarga					Pedido nº: 3377
Endereço: BL. SHIS QI 05 CONJUNTO 09 BLOCO D, 101-109 - LAGO SUL					
Cidade: BRASÍLIA UF: DF CEP: 71615-540					
Telefone: 3248-4828 Fax:					
Fornecedor			Local de entrega		
Nome: STO ATACADISTA DISTRIBUIDORA			Nome: Bottarga		
Endereço: GLEBA 3 LOTE 461 AREA INCRA 9/BR-070 - CEILANDIA			Endereço: BL. SHIS QI 05 CONJUNTO 09 BLOCO D LAGO SUL		
Cidade: BRASÍLIA UF: DF CEP: 72227-970			Cidade: BRASÍLIA UF: DF CEP: 71615-540		
Telefone: 3379-9000 Contato:			Telefone: 3248-4828		
Qtde.	Unidade	Cód.	Descrição	Valor unitário	TOTAL
3,000	GRF	1	Azeite do Herdade do Esporao	13,80	41,40
6,000	Grf	236	Vinho do porto cozinha	24,30	145,80
4,000	GRF	5602720311814	Azeite Catucha	15,00	60,00
6,000	GRF	7891089071622	Aceto Balsamico 1Lastrolane	10,30	61,80
2,000	CX	7891172151125	Guardanapo 24X24GH	15,00	30,00
1,000	UN	7891172151385	Guardanapo 40x40 G.H	29,00	29,00
1,000	Cx 12	7891700088596	Extrato de Tomate arisco	60,00	60,00
5,000	Un	7891991000727	Guarana zero	16,60	83,00
5,000	Un	7891991000826	Guarana	16,60	83,00
1,000	FRD10	7896196080260	Arroz Arbono	86,50	86,50
3,000	GL 5	7898350130422	Azeite cozinha vila real	50,00	150,00
1,000	UN	7898933283040	Papel Aluminioowyda	22,40	22,40
4,000	GRF	8031292000050	Azeite Cruo	23,00	92,00
Subtotal					R\$ 944,90
Forma de pagamento					Descontos (-)
28 dias					R\$ 0,00
Data de envio					Impostos (+)
					R\$ 0,00
					TOTAL
					R\$ 944,90
Aprovação			Data: 08/10/2012		
			Nº da Nota:		
			Repr. Vendas: MARIO		
			Prazo entrega: 09/10/2012 - 09/10/2012		
Notas/observações					

Figura 4. Pedido de compra.

Fonte: Sistema do Bottarga Ristorante.

Através do sistema operacional é possível fazer o acompanhamento do pedido (*follow up*), onde este encontrar-se-á em estado “autorizado” até seu recebimento. Na sétima etapa, ocorre o recebimento da mercadoria, onde o auxiliar da compra verifica se a nota fiscal e a mercadoria estão de acordo com o pedido de compra. Estando de acordo, a nota fiscal é lançada no sistema e o pedido é dado por encerrado. Em seguida, a referida nota é encaminhada para o setor financeiro.



Figura 5 Processo de compra no Bottarga Ristorante.

Fonte: Dos autores.

2.3.2 Análise e discussão

De acordo com o processo apresentado do Bottarga Ristorante, é possível observar pontos que estão de acordo com a teoria de base em relação ao tema “processo de compra”. Porém é identificado alguns gargalos no processo de compra que não está de acordo com a teoria estudada.

O processo exercido pelo Bottarga Ristorante, tem-se a centralização do mesmo, pois a compra encontra-se mediante controle de uma só pessoa – a gerente de suprimentos, o que, de acordo com Dias (2010), reúne certas vantagens, a saber:

- oportunidade de negociar maiores quantidade de matérias;
- homogeneidade da qualidade dos matérias; e
- controle de materiais e estoques.

O problema da centralização se dá, pois, só existe na organização analisada um gerente de suprimento – responsável pelos pedidos dos principais itens, classificados como primários. Caso ocorra algo que impeça o gerente de trabalhar por um tempo, a empresa terá um gargalo.

De acordo com a teoria apresentada, o processo de compra do Bottarga Ristorante segue a mesma linha, porém, com algumas diferenciações em seu processo, além da existência de algumas falhas. Conforme Pozo (2001), o processo de compra está relacionado em cinco etapas, a saber:

- solicitação de compra;
- coleta de preço;
- análise de preço;
- pedido de compras; e
- acompanhamento do pedido.

A etapa de coleta de preço apresentada por Pozo (2000), no caso do processo de compra, está inserida dentro da fase de cotação, onde o auxiliar de compras busca o preço dos produtos junto aos fornecedores via *e-mail* ou telefone. A análise de preço também está dentro do processo de cotação e autorização da cotação. Tal etapa de cotação obedece o que foi citado por Fonseca (2002), onde o processo de compra deve ser o mais criterioso possível, pois é o ato responsável pela movimentação de grande parte do dinheiro da organização – é o setor que negocia preços, prazos e quantidades a serem compradas.

O pedido de compra no Bottarga Ristorante está de acordo com as características do pedido de compra de Pozo (2000), ao qual atenta que no pedido devem constar: preço unitário e total, condições de fornecimento, prazo de entrega, condições de pagamento, especificações técnicas.

Foi observado na empresa analisada que se tem a comunicação entre o departamento de compras e o departamento financeiro, onde buscam alcançar as melhores condições de pagamento para cada compra de acordo com o fluxo de caixa da empresa.

Foram encontradas na análise quatro problemas, a saber:

- produtos primários (nobres) com apenas dois fornecedores ou um;
- não existe um relacionamento direto com os fornecedores de outra Unidade da Federação (UF);
- não existe um critério formal de avaliação dos fornecedores; e

- não ha um estudo de mercado para prever as sazonalidades dos produtos no decorrer do ano.

O primeiro problema afeta diretamente os custos da empresa, pois esta se prende, deste modo, a apenas um fornecedor, perdendo seu poder de barganha por preço e prazo de pagamento, não cumprindo com objetivo da cotação. De acordo com Dias (2010), um das funções de uma compra eficaz é atingir as melhores condições de pagamento. Qualquer alta de preço afeta o preço final do produto e, conseqüentemente, diminui a margem de lucro do prato final. Pode acontecer também de faltar produto no fornecedor e não ter uma segunda opção para substituir, o que, conseqüentemente, afeta o consumidor final. O autor supracitado, sobre a referida questão, comenta que o processo de compra deve sempre sustentar em seu cadastro um registro de no mínimo três fornecedores para cada tipo de material.

Os produtos nobres são os que representam uma margem significativa do faturamento da empresa e são os produtos que são advindos de um ou dois fornecedores. Sobre a questão do preço e do fornecedor, Pozo (2000) aponta que a compra é um excelente e substancial sistema de redução de custos de uma empresa, por meio de negociações de preços, na busca de materiais alternativos e de incessante desenvolvimento de novos fornecedores.

Além de possuir uma lista de fornecedores para a região de Brasília, o Restaurante Bottarga compra alguns produtos nobres de fornecedores de fora desta UF, como por exemplo, São Paulo, Fortaleza, Espírito Santo etc. Por advir de outro Estado, tal processo dificulta uma possível barganha por preço e prazo de pagamento através de um processo de negociação. Neste sentido, Gonçalves (2010) ressalta que é preciso um razoável processo de intercomunicação entre comprador e vendedor, para atingir o nível desejado de suprimento, assim como um fluxo de informações, em um processo de confiança, revelando a intenção de ambas as partes.

A gestora de suprimentos da empresa analisada possui um conhecimento da qualidade e comprometimento de cada um dos fornecedores, porem, tal fato não encontra-se registrado e nem formalizado no sistema da empresa. Caso a gestora se ausente, ou seja, se for substituída em algum dado momento, será necessário que o sistema apresente uma avaliação formal de cada fornecedor e seus critérios. Um fornecedor com uma boa avaliação se torna um fornecedor de confiança (DIAS,

2010).

E ainda,

[...] a avaliação de um fornecedor deve estar de acordo com: o preço que oferece; quanto a qualidade do material; condições de pagamento e condições de embalagem e transporte. Após os primeiros contatos e relação comercial é feita uma avaliação de: cumprimento de prazos estabelecidos; manutenção do padrão de qualidade; política de preço determinada e assistência técnica (DIAS, 2010, p. 300).

A falta de um estudo de mercado sobre os produtos e compras não programadas podem acarretar em sérios prejuízos financeiros para empresa analisada. Certos produtos ficam mais caros e escassos em certo período do ano, devido a entressafra. Quando a oferta é pouca e a demanda é alta, os preços tendem a aumentar. Vaz (2011) preconiza que a natureza é prodiga e regulada; gera alguns produtos em longo prazo do ano e outros somente de tempos em tempos, denominados produtos de épocas ou em safra.

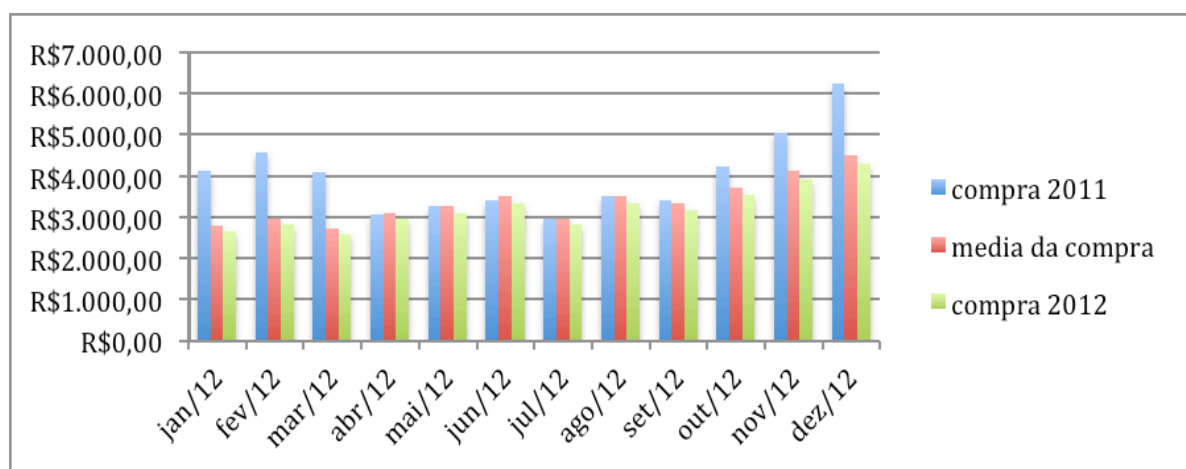


Figura 6: Sazonalidade do camarão rosa.
Fonte: Financeiro Bottarga Ristorante.

A falta de estudo de mercado gerou alguns impactos nos custos de certos produtos, devido a entressafra, como por exemplo, o camarão rosa, que tem uma média custo de R\$79,00 kg, no período de entressafra que começa em outubro e vai até março, com aumento de seu valor para R\$120,00 kg –ou um aumento de 45%. Neste caso, identificou-se de acordo com o gráfico acima que foi não feita uma previsão de compra no ano de 2011 para estocar o camarão, o que acarretou em um

aumento drástico no custo do prato oferecido contendo este tipo de produto. Pode-se observar que esse ano de 2012 foi feita uma previsão de compra de acordo com o período da entressafra. Foi possível comprar o camarão rosa abaixo do preço médio, por estar comprando em grande quantidade gerou um maior poder de barganha com o fornecedor por preço e prazo, o que acarretou uma redução no custo de 7%. De acordo com a tabela abaixo fornecida pela organização foi possível economizar no período de entressafra R\$8.486,00.

Preço médio entressafra	R\$107,17	Qtd total compra na entre safra	268 kg
Preço médio safra	R\$77,67	Custo de compra na entre safra	R\$28.318,00
Varição do preço	38%	Custo da compra programada	R\$19.832,00
Preço Compra programada	R\$74,00	Total economizado	R\$ 8.486,00

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de compra tem se tornado um fator estratégico para as empresas, pois envolve recursos, principalmente financeiros. Devidos às mudanças no mercado, as empresas buscam ter posturas mais competitivas evoluindo e aprimorando seus processos.

Diante do exposto, percebeu-se a necessidade de abordar os objetivos e conceitos do processo de compra. Assim, constatou-se a importância da relação entre o processo de compra e sua influência nos custos.

Os objetivos propostos no início do presente estudo foram alcançados com sucesso, na medida em que foram apresentados e esclarecidos todos os objetivos específicos, chegando à satisfação do objetivo geral, por meio da apresentação da história da empresa Bottarga Ristorante, via estudo de caso.

Mediante análise, constatou-se que a referida empresa possui um processo de compra consolidado, estando de acordo com a teoria apresentada. Um processo de compra estruturado traz benefícios ligados aos custos, disponibilidade de produtos no prazo correto, na quantidade exigida, com o preço justo, além de relacionamentos favoráveis com os fornecedores. Assim, observou-se a resposta positiva quanto ao problema apontado para a realização da presente pesquisa: o processo de compra influi nos custos da empresa através da gestão com fornecedores.

Porém, foram encontradas algumas falhas no processo que afetam diretamente no custo. A empresa possui uma deficiência em relação aos fornecedores em si, pois se tem alguns destes em outros Estados, dificultando o relacionamento entre ambas as partes. Existem produtos advindos a um ou dois fornecedores, prejudicando o poder de barganha por preço e prazo. Na empresa analisada, verificou-se a falta de um estudo de mercado, de uma compra programada e de uma formalização na avaliação dos fornecedores.

Como sugestão, faz-se necessário a realização de uma nova pesquisa por novos fornecedores para os produtos nobres, pois são os que representam 80% (oitenta por cento) do montante da empresa. Encontrar fornecedores que ofereçam o produto com a mesma qualidade e padrão, mas com preços e condições de pagamento melhores, podem reduzir os custos. O ideal seria desenvolver um estreito relacionamento com os fornecedores, pois um gera um poder de negociação

e barganha maior. Um estudo de mercado mostra-se também como algo necessário no processo de compra, a fim de programar a compra de produtos sazonais para que se possa reduzir os custos e não adquiri-los com preço acima do mercado.

Em suma, o presente artigo foi limitado no seu escopo, por questão de tempo e de limites de pagina, mas seria recomendável uma pesquisa quantitativa, com métodos estatísticos em empresas de restaurante do mesmo porte a fim de obter e reconhecer o nível de importância do processo de compra em outras empresas do ramo – uma vez que a análise exposta se deu somente em uma empresa da área e alimentação-restaurantes.

REFERÊNCIAS

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Sergio Paulo. **Administração de materiais**. Rev. atual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2000.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 14 out. 2012.

Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Brasília – SINDHOBAR. Disponível em: <<http://www.sindhobar.com.br/>>. Acesso em: 14 out. 2012.

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

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.