

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ANA PAULA GUOLLO MACHADO

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA LOJA DO RAMO VAREJISTA LOCALIZADA EM MORRO DA
FUMAÇA-SC**

**CRICIÚMA
2016**

ANA PAULA GUOLLO MACHADO

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA LOJA DO RAMO VAREJISTA LOCALIZADA EM MORRO DA
FUMAÇA-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador. Prof. Jonas Rickrot Rösner

CRICIÚMA

2016

ANA PAULA GUOLLO MACHADO

**PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA LOJA DO RAMO VAREJISTA LOCALIZADA EM MORRO DA
FUMAÇA-SC**

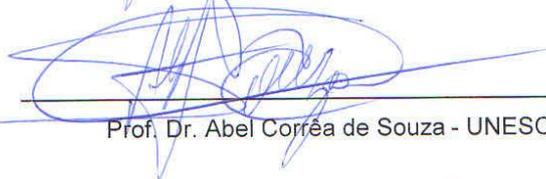
Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Jonas Rickrot Rösner - UNESC - (Orientador)



Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza - UNESC



Prof. Marcelo Millioli Bristot - UNESC

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiramente aos meus pais, minhas irmãs, meu namorado e aos meus professores que de alguma forma ajudaram a concretizar mais esta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de viver dando força e me guiando principalmente nos períodos de maior dificuldade que até aqui foram vencidas.

Agradeço aos meus pais Ordival Machado e Silvania Guollo, pela confiança, apoio, carinho e acima de tudo tolerância nesta etapa de minha vida. As minhas irmãs Franciele G. Machado e Gabriela G. Machado que de alguma forma me auxiliaram para que este trabalho acontecesse, ao meu sobrinho Enzo que com a doçura de uma criança, nos momentos mais preocupantes conseguiu me fazer rir e levar tudo pra frente com mais tranquilidade e ao meu namorado Arthur, que foi a pessoa que sempre esteve do meu lado nos momentos em que eu quis desistir. O meu muito obrigado!

Gostaria de agradecer também a proprietária e a empresa em estudo, por ter me proporcionado a oportunidade de realizar o meu trabalho em seu estabelecimento.

Por último, mas não menos importante quero agradecer a esta instituição de ensino pela estrutura e pela maravilhosa equipe de professores, em especial quero agradecer ao meu professor orientador Prof. Jonas Rickrot Rösner, que depositou toda confiança em mim para elaborar o trabalho e acima de tudo teve bastante paciência, meu muito obrigado a todos que vocês que de alguma forma estão fazendo meu sonho realidade.

RESUMO

MACHADO, Ana Paula Guollo. **Proposta de utilização do *Mark-up* para um processo de compras mais eficaz: um estudo de caso em uma loja do ramo varejista localizada em Morro da Fumaça-SC.** 2016. 53 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O processo de compras dentro de uma empresa é de extrema importância, principalmente se falando de comércio, onde as suas compras iram influenciar nas suas vendas. Foi visto que a loja em estudo não possui qualquer tipo de conhecimento sobre gestão de compras e faz suas compras sem qualquer planejamento. Por este motivo a proposta do trabalho se da pela otimização no processo de compras. Metodologicamente se caracterizou quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, quanto aos meios ela será empregada de forma bibliográfica e um estudo de caso. A população alvo delimitou-se a uma loja do setor feminino localizada em Morro da Fumaça e a técnica de coleta de dados foi de forma quantitativa. Por ser um estudo de caso a pesquisadora se deslocou até a loja em estudo para obter informações necessárias para que a pesquisadora mesmo pudesse analisar a proposta para utilizar o *Mark-up* em um processo mais eficaz. O estudo apontou o *Mark-up* ideal e o praticado. Visto que o *Mark-up* praticado é menor que o ideal, apresentamos neste estudo o reflexo dessa situação.

Palavras-chave: *Mark-up*, processo de compras, estoque.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 3: Principais atividades de Gestão de Estoque	19
Figura 4: Formação do preço de venda orientativo	22
Figura 2: Canal de distribuição	25
Figura 1: Quadro de funções administrativas	28
Figura 5: Dados para cálculo <i>Mark-up</i>	42
Figura 6: Exemplo de utilização do Mark-up	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases para calcular o Mark-up	23
Quadro 2: Estrutura da População Alvo	32
Quadro 3: Relação de Estoque - Agosto 2016	37
Quadro 4: Quantidade de peças vendidas	38
Quadro 5: Quantidade de peças vendidas, compradas e em estoque (Quantidade)	38
Quadro 6: Valores de peças vendidas, compradas e em estoque (\$).....	39
Quadro 7: Custo variável médio de compras	40
Quadro 8: Relação dos custos fixos.....	41
Quadro 9: Relação dos custos variáveis	41
Quadro 10: Cálculo Mark-up	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO DE COMPRAS	15
2.1.1 Indicadores de desempenho de compras	17
2.1.2 Fatores de decisão de compras	17
2.1.3 Estoques	17
2.2 INDICADORES DE GESTÃO.....	20
2.2.1 Receita	20
2.2.2 Custos e Despesas	20
2.2.3 Mark-up	21
2.3 VAREJO	24
2.4 ADMINISTRAÇÃO	26
2.4.1 O papel do administrador	29
2.4.2 Tomada de decisão	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA AREA OU POPULAÇÃO.....	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	33
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	34
4.1 PROCESSO DE COMPRAS ATUAL	34
4.2 CONTROLE DE COMPRAS	36

4.3 DADOS DA PESQUISA	36
4.3.1 Volume de estoque.....	37
4.3.2 <i>Mark-up</i>	39
4.3.3 Estruturação do <i>Mark-up</i>	41
4.3.3 Melhorias no processo de compras	43
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Varejo predispõe de um conjunto de atividades de um determinado negócio, onde o mesmo agrega valores a produtos e serviços oferecidos ao consumidor, para seu uso pessoal e familiar. A maior parte das pessoas considera o varejo somente como a venda dos produtos em lojas, mas muitas vezes o varejo envolve também a venda de serviços, tendo como exemplo o corte de cabelo, e a entrega de pizza (LEVY; WEITZ, 2000).

O crescimento da atividade comercial esta ligada inteiramente ao surgimento e o aumento das cidades. Essa atividade possui dois tipos de segmentos, o comércio varejista e o comércio atacadista. O comércio atacadista vende seus produtos para donos de comércios varejistas já o comércio varejista tem como finalidade vender suas mercadorias para o público final. A atividade comercial é classificada em formal e informal, se diz formal a empresa que é juridicamente constituída para tal finalidade, com registro, razão social e endereço definido, caso contrario se da o nome de informal. Um exemplo de comercio informal são os camelos. Disponível em:

<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MC83>. Acesso em: 07 de Junho de 2016

Atualmente a função de compras se inter-relaciona com todos os outros setores da organização, influenciando e sendo influenciado nas tomadas de decisões. Segundo Lacombe e Heilborn (2008), as tomadas de decisões são influenciadas em função de seu custo benefício, onde as decisões são tomadas de forma intuitiva, capazes de introduzir aspectos subjetivos, levando em consideração nossa experiência, preconceitos e valores.

Segundo Corrêa (1971) quando se é discutido a questão de estoques e compras, deve-se levar em consideração a questão dos recursos financeiros na qual também se traduz a questão do dinheiro, é o momento onde o dinheiro muitas vezes vira capital imobilizado, o qual se dá o nome de estoque.

Na década de 1990, com a era da estabilidade monetária a taxas financeiras, deixaram de ser um fator de atratividade para os ganhos do comércio, foi então que o comerciante decidiu se preocupar com o ganho operacional na atividade foco de comprar/estocar e vender os seus produtos (BERTÓ; BEULKE,

2014).

Atualmente a empresa trabalha com várias marcas, trabalhando com duas formas de compras, a primeira é oferecendo exclusividade as suas clientes comprando de representantes que se dirigem até a loja fazendo um atendimento exclusivo, em um segundo momento a responsável pela loja se dirige até os shoppings atacadistas da região, no qual a responsável tem liberdade para visitar e comprar em diversas lojas, tendo livre arbítrio para escolher modelos e principalmente preços.

Diante desta situação, toda a atividade que necessite de um planejamento preciso ou um processo cuidadoso, deve ser orientado por uma tomada de decisão, a qual é responsável por escolhas de melhor solução tanto para um problema ou oportunidade. A verificação do valor empregado em suas mercadorias é de extrema importância, por isso deve se frisar o uso do *Mark-up* correto para que a empresa em estudo possa comprar com maior segurança. Com base neste cenário, o estudo se propõe a apresentar proposta de otimização no processo de compras: um estudo de caso em uma loja do ramo varejista localizada em Morro Da Fumaça - SC

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente o mercado varejista vem sofrendo com a concorrência e por esse motivo a competitividade só aumenta ocasionando assim a diminuição das vendas.

A empresa em estudo atua no ramo varejista á exatamente 7 anos, onde a mesma visa atender os seus clientes com o máximo de excelência, procura estar dentro do ramo da moda, trazendo novidades em tendências para suas clientes. Pelo fato de às vezes a proprietária da loja estar muito focada em se atualizar dentro deste ramo, acaba esquecendo-se das verdadeiras necessidades e em termos de quantidade e valores que deve seguir em relação às compras efetuadas pela loja, desestruturando o estoque, e mexendo nas propriedades do fluxo de caixa.

A hora de comprar é um dos momentos mais importantes para o responsável pelas compras da empresa, pois é neste momento em que deverão ser escolhidos os fornecedores, qualidade do produto, previsão de preços, entre outros. A administração de compras esta ligada á questão dos estoques, a forma de

comprar afeta principalmente o ramo do setor varejista, pois estes dependem do que compram para poder revender e assim transformar as compras em lucros e fazer girar o seu fluxo de caixa. Para isso deve ser usado a fórmula do *Mark-up*, cujo objetivo é fazer do valor de venda compensatório para pagar todas as despesas necessárias e ainda gerar lucro para a empresa.

Diante desta situação, a loja em questão busca analisar e melhorar a sua forma de comprar para que assim possa ter o mínimo de estoque necessário e poder analisar o *Mark-up* utilizado, pois a mesma não tem nenhuma informação sobre este assunto. A partir deste contexto, o presente estudo busca responder a seguinte questão: **propor a otimização no processo de compras: um estudo de caso em uma loja do ramo varejista localizada em Morro da Fumaça - SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor melhorias no processo de compras de uma loja do ramo varejista localizada em Morro Da Fumaça - SC

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Descrever o processo de compras atual;
- II. Identificar rotinas de compras passíveis de melhoria;
- III. Identificar o *Mark-up* ideal da empresa;
- IV. Descrever os reflexos da utilização de um *Mark-up* maior do que o ideal;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho objetiva propor melhorias na gestão de compras otimizando assim a diminuição do estoque: um estudo de caso em uma loja do ramo varejista localizada em Morro da Fumaça - SC

Torna-se importante o alcance deste objetivo, pois o comércio varejista é

um mercado bastante competitivo, sendo em questão de preço, da loja mais atualizada, moderna, entre outras questões distintas.

O estudo tem relevância para empresa, para o pesquisador e para ampliar o conhecimento dos futuros acadêmicos. Para empresa passa a ser relevante, por possibilitar a utilização dos resultados obtidos para estimular seu desenvolvimento empresarial e para a universidade e também para os demais acadêmicos, pois poderão desfrutar de um estudo para os interessados em gestão de compras.

No momento da pesquisa o estudo se diz oportuno, pois o setor varejista sempre teve muita competitividade e o mesmo encontra-se em um momento que é preciso utilizar de todas as formas para permanecer no mercado, não olhando só o lado do diferencial e estratégico, pois a parte que demanda a questão de gestão e questões financeiras devem caminhar juntos no mercado atual.

Tal estudo se torna viável por haver facilidade para coletar os dados tanto empresariais quanto teórico, trazendo para pesquisa informações mais correta possível, além, do embasamento em outros autores. Outro ponto, a considerar é o tempo que se apresenta suficiente para levantar os dados, fundamentar teoricamente e analisar com objetivo de cumprir com os objetivos da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica visa buscar respaldo em outros autores, os quais sejam necessários para enriquecer este estudo e aprimorar as informações teóricas sobre os temas a seguir abordados.

Inicialmente será apresentado o tema dando conceito a administração e seus principais enfoques, tratando de sua evolução e importância, no decorrer da fundamentação são abordados os fundamentos do varejo, tomada de decisão, gestão de compras, estoques e de forma sucinta questionar a relação dos meios financeiros como *Mark-up*, custos e despesas e qual a relação deles com a melhoria das compras.

2.1 GESTÃO DE COMPRAS

Viana (2002) cita que as compras têm por objetivo complementar as necessidades da empresa através da aquisição de materiais ou serviços elencados as solicitações dos usuários, visando dentro do mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

A compra de mercadorias para revenda muitas vezes é comum perto das outras formas de compras, embora possa apresentar algumas diferenças. É o que nos mostra Baily et al. (2000), em um primeiro momento o comprador precisa decidir sobre o que deve comprar quais quantidades, preços, condições de entrega, forma e prazo de pagamento, além disso, pode haver a condição de devolver o produto que não teve boa rotatividade no determinado varejo, promoções de vendas e assim por diante. A decisão tomada sobre o que comprar deve ser analisado visando sobre o que se deve vender.

Segundo Simões e Michel (2004), a gestão de compras é uma área que vem ganhando espaço nas organizações, já que não basta comprar tem que saber comprar bem, uma gestão de compras eficiente está ligada a qualidade dos produtos, minimizando os custos de produção.

Baily et al. (2000 p.344), “nas organizações menores e nas lojas de departamentos, o comprador pode ser responsável por selecionar, comprar e

exercer certas funções dos gerentes de produtos”.

Ettinger ([19--]) coloca que o setor de compras é uma função a qual tem grande valor dentro de uma organização, e tem grande importância para o bom posicionamento da empresa, pois é através da compra que teremos os resultados esperados na hora de vender.

Segundo Heinritz e Farrell (1983), uma compra bem feita é saber comprar com qualidade, saber a quantidade exata de compra e quais serão seus custos derivados da compra, muitas vezes as compras são feitas de forma imediata por surgir uma falta recíproca.

Segundo Ballou (2001), as atividades que estão relacionadas as compras, envolvem uma série de motivos como seleção de fornecedores, qualificação de serviços, determinação de prazos de vendas, provisão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros aspectos. Grande parte do dinheiro das vendas é pago aos fornecedores pelas matérias compradas, de certa forma alguns cortes no gasto de materiais podem trazer melhorias ao lucro da empresa. Desta maneira podemos dizer que a gestão de compras é de grande importância para o sucesso da empresa.

Sucupira (2003) coloca que para uma empresa do varejo é necessário que ela tenha resultados em sua operação, com o aumento da competição e da inadimplência que o mercado vem sofrendo e com os seus consumidores cada vez mais exigentes é necessário que haja um profissional direcionado as compras e que também entenda de gestão de estoques e compras no varejo.

Embora comprar faça parte do nosso cotidiano, o conceito para tal argumento não é tão simples assim, pois comprar tem o significado de procurar e planejar a entrega de materiais, na qualidade particular e no prazo necessário, a um preço íntegro, para o funcionamento e a manutenção da empresa. Viana (2002) ainda dispõe de algumas etapas para compra:

- a) Determinação de quanto vai ser comprado;
- b) Estudar os fornecedores para verificação de sua capacidade técnica;
- c) Promoção de concorrência;
- d) Fechamento de pedido de compra;
- e) Acompanhar o processo do pedido em andamento;
- f) Após o recebimento do material, controlar a quantidade e a qualidade dos produtos;

Os gerentes de compras ligam a empresa e seus fornecedores para que os mesmos sejam eficazes, precisam assimilar tanto as necessidades de todos os processos da empresa, como as captações de seus fornecedores, que podem oferecer produtos e serviços para a empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

2.1.1 Indicadores de desempenho de compras

Um dos métodos de se medir o desempenho de compras segundo Heinritz e Farrell (1983), é o fator referente à questão dos valores, que podem variar de 20% a 80% dos gastos gerais da empresa, o preço do desempenho pode ser levado em consideração, à vista do padrão variável nos níveis de mercado. Heinritz; Farrell (1983) ainda aponta que a principal responsabilidade de um departamento de compras é proporcionar um fluxo constante de materiais, deste modo a medida do desempenho está ligada aos termos dos resultados finais da empresa.

2.1.2 Fatores de decisão de compras

Há três fatores que influenciam a escolha do momento de comprar, são eles; a necessidade em que a empresa se encontra para comprar, a disponibilidade de verbas para as compras e as condições que o atual mercado se encontrar. Quando os preços são estáveis e as vendas são contínuas, normalmente há um favorável limite de verbas para que seja possível estabelecer compras periódicas, mantendo assim o estoque necessário para determinada empresa ETTINGER ([19--]).

2.1.3 Estoques

Conforme Taylor (2005), a geração de programa de reposição de varejo está baseada na transformação do controle de estoque, ele cita como exemplo o esquema convencional, onde os varejistas gerenciam seu próprio estoque e que o abastecem quando achar necessário, porém a dificuldade desse esquema é que os

fabricantes estão sempre na frente, melhor posicionados no mercado em relação ao mercado varejista na hora de seguir os programas resultantes de demanda.

Um estoque pode ser analisado de diversas formas, uma delas é de diagnosticar os itens que tem maior giro e os itens que tem um giro mais lento, essa é uma forma de se analisar as vendas dentro de um comércio varejista. Controle de estoque é muito usado no varejo para aqueles processos nos quais são destinados a assegurar que a quantidade de produtos que estão disponíveis para venda na loja não seja nem muito grande nem muito pequena Baily et al. (2000).

O estoque existe, pois, há uma diferença no ritmo entre o fornecimento e a demanda, se tudo que fosse fornecido pudesse ser demandado, nunca existiria a necessidade de algo ou produto ser estocado. É seguindo essa linha de pensamento que podemos dizer que quando a taxa de fornecimento excede a taxa de demanda o estoque irá aumentar e quando a taxa de demanda excede a de fornecimento o estoque sofrera uma diminuição gradativa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Diversas empresas registram seu estoque preocupando-se unicamente com a quantidade, não sabendo que a forma mais correta de analisarmos um estoque é pelos preços. O controle de estoque está inteiramente ligado as compras, pois o departamento de compras deve ter conhecimento do que entra e sai do estoque (HEINTITZ; FARRELL, 1983).

Segundo Benevides, Antonioli e Argoud (2013), a gestão de estoque está ligada diretamente a lucratividade da empresa, onde a pessoa responsável deve garantir o giro mais rápido de mercadoria sem colocar em risco seu abastecimento e consequentemente ao atendimento e aos pedidos dos clientes, o grande volume de estocagem diminui as margens de lucro da organização do tempo de vida dos seus produtos.

Silva e Madeira (2004), argumentam que a gestão de estoque tem grande valor dentro da empresa, pela manutenção do processo produtivo, pela entrega de valor ao cliente e principalmente pelo impacto financeiro trazido para dentro da organização, é fundamental abordar os estoques e elencar os seus custos, a gestão de estoques pode ser oferecida como um serviço logístico, mais complexo gerando remuneração ao trabalho disposto.

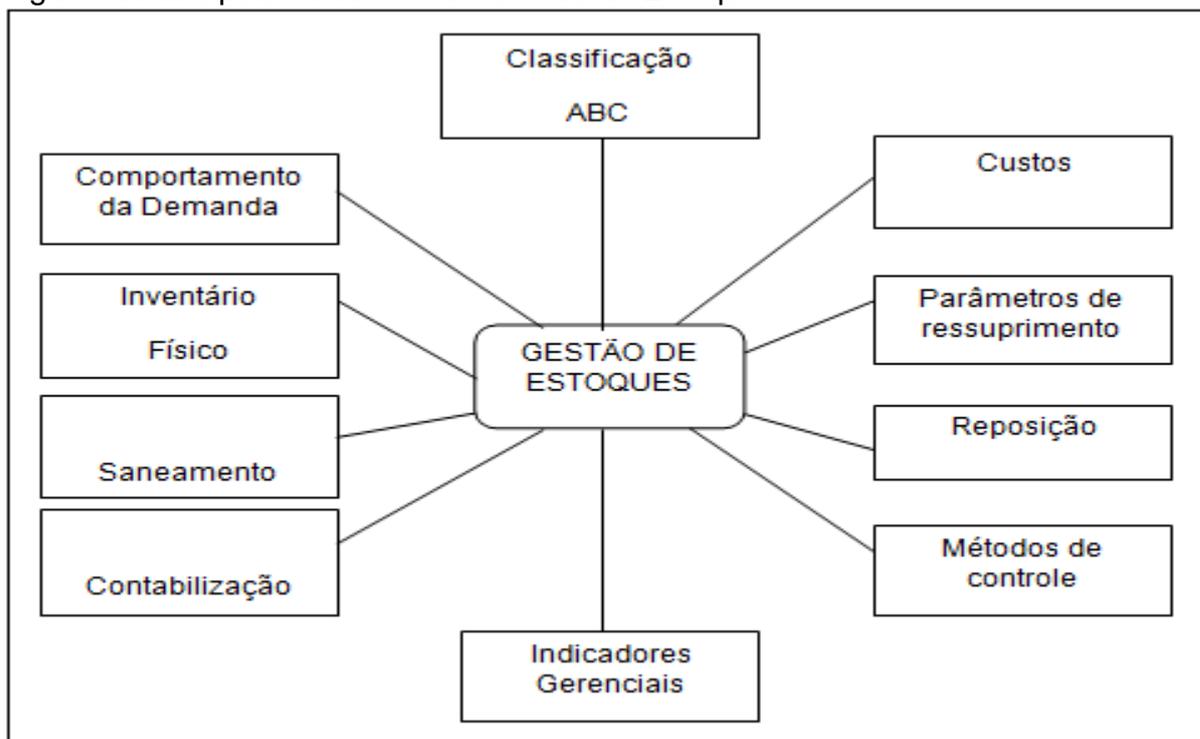
O significado de estoque segundo Viana (2002), é algo bem extenso, em um primeiro momento estoques deriva-se como um representativo de matérias-

primas, produtos semiacabados, materiais administrativos, entre outros suprimentos, mas no ponto de vista da produção ou comercialização, estoque pode ter outros significados como livros, dinheiro em banco, professores, consultores, entre outros. Viana (2002) apresenta estoque como:

- A) Materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização subsequente, de modo que possa assentir o atendimento regular das necessidades dos usuários precedente as atividades da empresa, gerando assim o estoque, pois a demanda não foi prevista com exatidão;
- B) Reserva para ser utilizada em tempo oportuno.

Analisamos na figura 03, a seguir, as principais atividades da gestão de Estoques.

Figura 1: Principais atividades de Gestão de Estoque



Fonte: Adaptado de Viana (2002)

Tanto na indústria quanto no comércio os materiais em estoque estão concorrendo quase sempre com mais de 50% do custo do produto vendido, desta forma deve ser levada em conta que os recursos financeiros alocados ao estoque devem ser entrepostos de forma mais racional possível (VIANA, 2002). Ao decorrer dos anos, com o grande desenvolvimento dos estoques surgiu a necessidade de

solucionar os problemas que afligem o gerenciamento de estoque.

2.2 INDICADORES DE GESTÃO

Segundo Dias e Roratto (2012), dentro do mercado competitivo em que estamos inseridos, a política de gestão é essencial para a agilidade dos processos, facilidade de adaptação e implantação de estratégias com o objetivo e a capacidade de oferecer novos produtos e serviços.

2.2.1 Receita

Conforme Dutra (2003) alega, toda receita de um bem é o seu preço de venda multiplicado pela quantidade vendida, em torno de uma empresa que comercializa vários bens receita é o somatório das multiplicações dos variados preços de venda por cada quantidade vendida de cada um deles.

2.2.2 Custos e Despesas

Dentro de uma loja ou comercio, os custos devem ser classificados aos valores de aquisição da compra de mercadoria a ser revendida, de certa forma o custo dentro do varejo esta relacionado ao valor a ser pago ao fornecedor e para demais fatores que possam estar ligados a compra de alguma mercadoria. Outros gastos referentes à loja não devem ser considerados custos e sim despesas (WERNKE, 2011).

Para Nascimento (2011), custo é o conjunto de bens e serviços utilizados na produção de novos bens ou serviços, custo é também definido como a soma de todas as despesas utilizadas na produção ou obtenção de bens e serviços, e ainda ressalta que custo e despesa tem certa distinção, despesa é o desembolso financeiro para poder obter um bem ou serviço, já o custo é a soma estabelecida dos valores agregados de bem e serviços utilizados na produção, na distribuição e na venda de um novo bem ou serviço.

Segundo Dutra (2003), custo é um pouco do gasto que é aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo. Custo deriva-se de um valor acordado pelo comprador para adquirir um bem ou também a soma de todos os valores agregados para a aquisição deste bem.

Os custos são estabelecidos para que se atinjam os objetivos relacionados ao lucro, ao controle de operações e a tomada de decisão. Megliorini (2007) ainda ressalta que em todos os seguimentos de empresas, sejam eles industriais, comerciais e nas prestadoras de serviços os custos e as despesas são encontrados nas demonstrações de resultados e que os mesmos referem-se a produtos, mercadorias e serviços oferecidos aos clientes e proveniente disso, gerando receitas.

Para Dutra (2003), afirma que despesa são os gastos transcorridos durante as operações de comercialização, é representada pelo consumo de bens e serviços em decorrência da obtenção de receitas, por vez uma parcela do custo que constitui a produção vendida é uma despesa, que pode ter ou não ligação com as atividades de elaboração de bens e serviços.

Para Megliorini (2007), dentro do âmbito varejista as despesas podem ser classificadas em: despesa direta das mercadorias que são aquelas onde são identificadas pelas mercadorias vendidas, como exemplo as comissões. Despesa direta do departamento, que estão ligadas a algum departamento como salários e encargos, depreciação e material de escritório e são adequadas de forma direta a eles e por fim as despesas indiretas dos departamentos que são diretamente ligadas aos departamentos administrativos ou comerciais, como aluguel e energia elétrica, que são oportunas aos departamentos por meio de rateio.

Segundo Wernke (2011), despesas emprega o valor utilizado para obter receitas, seja de forma direta ou indireta, no caso de uma loja esse termo serve para identificar os gastos não relacionados com a mercadoria vendida, mas que de certa forma seja primordial para o funcionamento do empreendimento varejista.

2.2.3 *Mark-up*

O *Mark-up* se difere de uma margem, que geralmente é colocada em forma de índice ou de percentual, que é adicionada ao custo dos produtos

(MEGLIORINI 2007).

De acordo com Wernke (2005), o mercado atual está sendo caracterizado pela concorrência acirrada aos preços, pelas margens de lucros obtidas, a questão de preços virou quase uma questão de sobrevivência e crescimento entre as empresas não importando sua área de atuação. O autor ainda aponta que na hora de elaborar o preço de venda pode-se escolher entre dois caminhos, o primeiro que é a formação dos preços de vendas e o segundo, análise dos preços de vendas praticados, com isso a empresa pode estar estipulando um preço de venda orientativo e estipulando uma taxa de marcação (*Mark-up*), sobre o custo unitário, como mostra a figura 04, abaixo:

Figura 2: Formação do preço de venda orientativo

$$\text{Preço de venda orientativo} = \text{Custo Unitário} \times \text{Mark-up}$$

Fonte: adaptado de Wernke 2005

Para se chegar ao preço que deve ser praticado, muitas vezes devemos empregar o uso do *Mark-up*. *Mark-up* deriva do inglês marca acima, índice que, é aplicado sobre os gastos de um determinado bem ou serviço, é daí que se origina o preço de venda, ele pode ser aplicado de diversas formas: sobre o custo variável, sobre os gastos variáveis e sobre os gastos integrais (BRUNI; FAMÁ, 2004).

Segundo Bertó e Beulke (2014), para as empresas comerciais a formação do preço de venda é essencial para a gestão econômico-financeira, nela se envolve vários fatores tais quais entra a estrutura de custos, a demanda atual do mercado, a concorrência e além de tudo os objetivos pretendidos (mercado-alvo e posicionamento).

Bernard (2004), afirma que o *Mark-up* é um método básico no qual levando em consideração os custos, despesas e lucro desejado, se estabelece os fatores marcadores ou multiplicadores formando-se o preço. Deste modo o preço estipulado cobrirá os custos, as despesas, os impostos e conseqüentemente o lucro desejado sobre as vendas.

A taxa de marcação, mais conhecido como *Mark-up* é o fator aplicado sobre o custo de compra de uma determinada mercadoria, é usado para a formação do preço de venda respectivo, nele é inserido qualquer fator que deseja ser cobrado no preço de venda, na forma de percentuais, um dos pontos que mais chama a

atenção é qual a margem de lucro a ser considerada no *Mark-up*, para se chegar nessa margem de lucro deve se levar algumas considerações em conta; a estratégia de competição a ser adotada, a existência de produtos similares, o volume previsto de vendas, os segmentos de mercado a ser atingidos e as políticas de preço de atração (WERNKE, 2005).

Quadro 1: Fases para calcular o Mark-up

<i>Mark-up Divisor</i>	<i>Mark-up Multiplicador</i>
A) listar todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda (% PV): Tributos incidentes sobre vendas = 17% Comissões sobre vendas = 3% Lucro almejado = 5%	A) Listar todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda (%PV): Tributos incidentes sobre a vendas = 17% Comissões sobre as vendas = 3% Lucro almejado = 5%
B) Somar todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda (%PV): (17% + 3% + 5% = 25%)	B) Somar todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda (%PV): (17% + 3% + 5% = 25%)
C) Dividir a soma dos percentuais sobre o preço de venda (%PV) Por "100" (para achar a forma unitária): (25: 100 = 0,250000)	C) Partindo de "100%", subtrair a soma dos percentuais incidentes sobre o preço de venda (%PV): (100%-25%=75%)
D) Subtrair de "1" o quociente da divisão da fase anterior (c): (1-0,250000 = 0,750000)	D) O Mark-up multiplicador é obtido dividindo "100" pelo resultado da fase anterior (c): (100: 75 = 1, 333333).
E) Dividir o custo de compra da mercadoria (no caso dos comercio) ou o custo unitário total (no âmbito industrial) pelo Mark-up divisor, apurando o preço de venda orientativo: Supondo que o custo unitário da mercadoria seja de \$500, o preço de venda à vista seria, então, de \$666,67 (pois \$500/0,750000 = \$666,67).	E) O preço de venda orientativo é calculado multiplicando o custo unitário pelo Mark-up multiplicador: admitindo que o custo unitário é de \$500, ao multiplicar tal valor por 1,33333 (resultante da fase "d") obtém-se o preço de venda de \$ 666,67.

Fonte: adaptado de Wernke (2005, p.153).

Kotler e Armstrong (2003) citam que a política de preços é um fator crucial dentro do ramo varejista, pois delimitam o posicionamento e se dedica principalmente em relação ao mercado alvo ao sortimento de produtos, serviços e a concorrência. Todos os comerciantes almejam cobrar altas margens e alcançar grandes volumes de vendas, mas esses são dois fatores que infreqüentemente

andam juntos, no mercado atual os varejistas buscam altas margens sobre menores volumes ou baixas margens sobre volumes mais altos.

2.3 VAREJO

Varejo é uma atividade na qual a atividade comercial é responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Considera-se varejo aquela empresa em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo (LAS CASAS, 2000).

Segundo Las Casas (2000), o varejo tem certa importância quando se diz respeito ao contexto mercadológico e econômico. Grande maioria das empresas comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor, além de gerar empregos. O varejo é um elemento de extrema importância ao marketing, pois permite criar utilidade de posse, tempo e lugar.

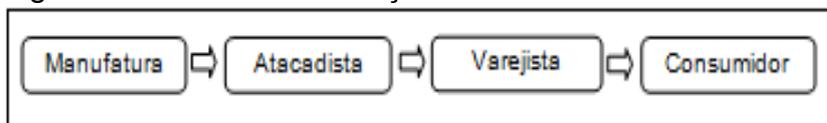
Baily et al. (2000) cita que os compradores do setor varejista precisam decidir sobre o que vai ser comprado, quais as quantidades, preços condições de pagamentos e de entrega, além de outros benefícios como treinamentos, para funcionários, venda ou devolução das mercadorias e promoções de vendas.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), as lojas nomeadas como lojas de especialidade, vendem produtos de uma linha limitada e com grande sortimento dentro dela, hoje essas lojas de especialidade estão progredindo, com o vasto crescimento dessa linha de mercado, dos mercados-alvo e da especialização do produto, ocorreu a necessidade de lojas que se concentrem em segmentos e produtos específicos.

As lojas de departamentos vendem uma ampla variedade de linhas de produtos, mas ao decorrer dos anos o comércio varejista vem sendo reprimido entre as lojas de especialidades, as quais são mais focadas e flexíveis, de um dos lados se encontram as lojas de descontos mais efetivos e do outro lado com o preço mais baixo, para tentar muitas vezes não correrem riscos muitas lojas reagem de modo que passam a abrir balcões de desconto e montando eventos promocionais para enfrentar a ameaça dos seus concorrentes, alguns optam por abrir a marca própria, “butiques” e “loja de estilista”, outras muitas vezes optam por vender através de mala-direta, telefone e sites web (KLOTTER; AMSTRONG, 2003).

Quem trabalha no varejo denomina-se de varejista ele é chamado de negociante onde vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores, o varejista é o último negociante dentro de um canal de distribuição que liga os fabricantes a consumidores, dentro de uma linha de raciocínio podemos seguir da seguinte forma; fabricante produz o produto que vende para o atacadista, o atacadista compra os produtos do fabricante o qual é vendido para os varejistas, e por fim o varejista revende esses produtos para o consumidor final (LEVY; WETTZ, 2000).

Figura 3: Canal de distribuição



Fonte: Adaptado de Levy e Wetz (2000 p.26)

Se o varejista decide comprar mercadorias de uma fonte externa, ele precisa se deslocar de seu estabelecimento para ver a mercadoria e negociar com os fornecedores, pode também encontrar com os fornecedores e um centro de comércio onde exista a concentração de vários outros fornecedores ou existe também a possibilidade de comprar sem sair de seu próprio ambiente de trabalho. À medida que a mercadoria é comprada várias vezes do mesmo cliente é criado um elo entre fornecedor e comerciante, dessa forma pode-se almejar uma vantagem competitiva sustentável (LEVY; WETTZ, 2000).

These, Matos e Brambilla (2010), afirmam que as empresas têm que estar cada vez mais atualizadas no mercado de trabalho, procurando sempre seu diferencial perante seus concorrentes, as compras tem como objetivo fortalecer o poder de desempenho da empresa perante os fornecedores, diminuir custos e conquistar a melhor administração de estoques, pois os gestores de compras têm uma visão global dos negócios da empresa.

Algumas teorias foram aplicadas para descrever a evolução e a mudança do varejo, duas são mais conhecidas como a “roda do varejo” e o “ciclo de vida do varejo”. A roda do Varejo propõe que novos varejistas entraram no mercado como operadores de baixo preço, baixa margem e baixo status, e com o passar dos anos adquirem instalações mais situadas, procuram trabalhar com preços mais altos deixando de ser tão competitivos na questão de preços, amadurecendo como

varejista, estando vulneráveis aos novos tipos que adentram a “roda”. O ciclo de vida do varejo refere-se ao ciclo de vida do produto o que é mais fácil de ser conhecido, o varejo vem sofrendo mudanças repentinamente e passando por muitas inovações. (BAKER, 2005).

Há várias maneiras de analisarmos os varejistas, uma delas é a forma de organização: os varejistas independentes empreendem um pequeno negócio e gerencia a loja pessoalmente, muitas vezes a gestão é familiar e o proprietário convive com seus clientes, possibilitando um atendimento personalizado, já os varejistas corporativos são varejos com duas ou mais lojas em geral com propriedades e administração centralizadas, onde comercializam linhas de produtos similares, as redes corporativas existem em qualquer tipo de varejo e é distinto ao próprio processo de crescimento da empresa, outro tipo de organização que está se desenvolvendo é a rede voluntária a qual consiste em um grupo de varejistas independentes que são patrocinados por um atacadista que centraliza a compra em grandes lotes (DIAS, 2003).

Segundo Coronado (2007), o setor varejista está mais próximo da ponta da cadeia de suprimentos, vem reagindo as transformações tecnológicas econômicas e sociais. Dentro da cadeia de suprimentos o varejo é o setor que mais está próximo ao consumidor final, com isso atualmente é ele quem move o sistema puxado (são sistemas de compras em pequenos lotes econômicos).

A localização é um dos pontos principais para a abertura do comércio varejista, é através desta decisão que ele poderá determinar se terá sucesso ou fracasso no futuro, quando a loja é mal localizada de certa forma ela não terá como mudar de lugar com certa rapidez e conseqüentemente terá que arcar com as decorrências de estar situada num ponto sem potencial até que a região sofra mudanças ou o estabelecimento seja obrigado a fechar (DIAS, 2003).

2.4 ADMINISTRAÇÃO

A administração existe há mais de dois mil anos desde o período do império Romano, onde até mesmo a igreja católica Romana possuía um modelo de administração aplicado a um caso específico, porém a administração de empresas surgiu em um período mais recente, na era da revolução industrial, final do século

XVIII, onde o número de empresas passou a ser maior (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

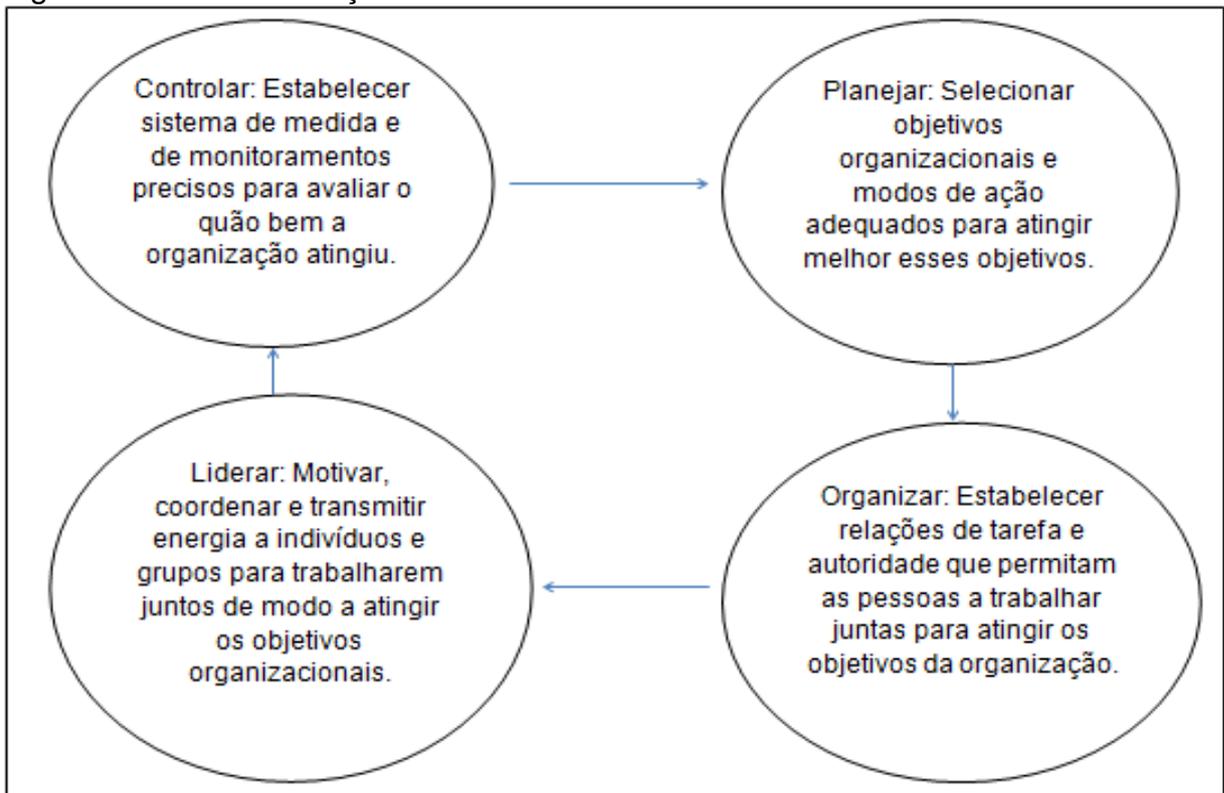
A palavra administração tem o significado e a função aonde se desenvolvem sob o comando do outro, um serviço que se presta a outro, porém isso é um antigo conceito. As organizações hoje necessitam que a tarefa de administração ocorra com a intenção de interpretar os objetivos propostos pela empresa alocando seus conhecimentos por meio do planejamento, organização, direção e controle, dessa forma a administração busca atingir aos melhores objetivos para a empresa (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.48), “administração é o conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para atingir um resultado comum”.

Já para Chiavenato (2014), administração é a maneira de se alcançar objetivos; é planejando, organizando e controlando o trabalho dos membros da organização e utilizando os meios designados para que possam alcançar os objetivos estabelecidos; administração é alcançar as metas organizacionais de maneira eficiente e eficaz através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos; por fim a administração é o álibi de trabalhar com e por intermédio de outra pessoa em busca de realizar os objetivos da organização.

De acordo com Andrade e Amboni (2011), a administração é uma ciência inexata, pois ela propõe ao administrador algumas características, habilidades e atitudes, mas ter isso não basta, pois ainda cabe ao administrador planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar a sua organização.

Figura 4: Quadro de funções administrativas



Fonte: adaptado de Jones e George (2008)

De acordo com Maximiano (2011), Fayol aponta que administração é uma atividade comum em todos os empreendimentos como: família, negócios, governo, onde esses exijam um grau de planejamento, organização, comando e controle. Foi Fayol o precursor no conhecimento que administração precisaria ser vista como uma função separada das outras funções dentro de uma organização.

Os maiores objetivos que uma organização e seus membros têm é tentar atingir e fornecer algum tipo de bem ou serviço para seus clientes. Jones e George (2008), ainda condizem que hoje estudar administração tem vários benefícios, o primeiro dele diz respeito que a qualquer organização, sociedade e cultura os recursos são valiosos e escassos, e quando maior a eficiência e a eficaz de as organizações aproveitarem esses recursos, maior será seu bem estar e sua prosperidade dentro da sociedade, o segundo benefício demonstra que quem estuda administração está preparado para lidar com chefes e com colegas de trabalho, estudar administração leva a pessoa a entender melhor as outras pessoas de seu local de trabalho e até mesmo tomar decisões mais conscientes, podendo assim agradar ao chefe, e em terceiro lugar a todo o momento as pessoas estão competindo por recursos cada vez mais importantes, desde um emprego que paga

bem a uma carreira satisfatória, e para quem estuda administração pode ser um caminho importante para chegar a tal posição.

A administração não está relacionada somente a pessoas, mais também com algumas áreas de conhecimento como: recursos humanos, marketing, financeira, produção, estratégica e de materiais e logística (ANDRADE; AMBONI, 2011).

2.4.1 O papel do administrador

Na visão de CARAVANTES (1998), um administrador tem o objetivo de prever o futuro e traçar programas de ação; construir o duplo organismo, material e social da empresa; comandar e dirigir o pessoal; ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços e controlar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Um administrador é parte essencial dentro de qualquer organização, pelo fato de ele ser figura dinâmica e vital, sabe-se sobre tudo que um administrador determina o sucesso de uma empresa a qual está empregado e determina a sua sobrevivência, pois dentro de uma economia competitiva, a qualidade e o desempenho de seus administradores são as verdadeiras vantagens competitivas da empresa (DRUCKER, 2001).

Caravantes (1998), ainda cita que o que transforma um administrador excelente é a forma como ele transforma suas ideias e desejos em realidade concreta, mas que particularmente tem que haver características fundamentais tais como: postura que visa à eficácia tem total clareza de que não existem desculpas para o não alcance dos objetivos e metas propostos; capacidade de identificar e solucionar o problema existente entre o atual ponto em que se encontra a empresa e o objetivo que é pretendido chegar; motivação para ser definido um objetivo e trabalhar muito para dar certo.

Drucker (1998) estabelece que o que torna alguém em um administrador é as suas responsabilidades de poder contribuir para os resultados de um empreendimento, e não responsável pelo trabalho de terceiros, é a responsabilidade pelo próprio trabalho.

2.4.2 Tomada de decisão

Para Abramczuk (2009), decisão é todo ato ou efeito de decidir, que significa escolher entre opções de ações que são oferecidas para alcançar ou definir algum tipo de situação, onde uma delas deveria ser escolhida e o restante descartado, decisão por sua vez é o processo que envolve a escolha e a renúncia de determinado assunto.

Dawson (1994), afirma que, tomar decisões esta dentro do nosso dia a dia, precisamos tomar decisões a todo o momento, porém não achamos tão simples assim quando temos que tomar decisão por outras pessoas, exemplo no ambiente de trabalho.

Segundo Gomes 2012, a decisão sempre precisa ser tomada quando estamos diante de algum problema onde esse possui mais de uma alternativa para sua solução. É necessário concentrarmos nossa atenção para o problema para assim adquirir o melhor resultado desejado. Gomes (2012), ainda classifica as decisões em duas formas:

- a) Simples ou complexas;
- b) Específicas ou estratégicas etc.

Cada decisão a ser tomada implica de algumas situações, tudo depende também do problema a qual esta inserida. Bazerman (2004) destina que, para se aplicar um processo de tomada de decisão devemos estar atentos as sua situação, em primeiro momento precisamos definir o problema, logo após identificar os critérios, ponderar os critérios, gerar alternativas, classificar cada alternativa segundo cada critério e por fim identificar a melhor solução a ser tomada para o problema.

Para Shimizu (2006), um problema de decisão é sempre algo muito sério por isso não é resolvido apenas com meios científicos, e sim devemos definir um modelo de tomada de decisão adotado por um modelo satisfatório, para logo adotarmos os conceitos, que são eles: raciocínio limitado ou minimização da incerteza.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo visa apresentar quais os processos metodológicos da pesquisa, para obter os objetivos propostos pelo pesquisador.

A metodologia limita-se a estudar os métodos e técnicas disponíveis para uma pesquisa, como também a formação ou a verificação dos novos métodos que podem conduzir a compreensão e processamento das informações com o intuito de poder solucionar os problemas da investigação (BARROS e LEHFELD, 2000).

O método científico procura encontrar a existência dos fatos, que ao serem descobertos devem guiar ao uso do método. O método é um conjunto de procedimentos, que se mostra enérgico na busca do saber, método científico é um instrumento de trabalho, onde o resultado dependerá de seu pesquisador (CERVO e BERVIAN, 2002).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é uma operação apontada para a investigação dos problemas teóricos ou práticos relacionados ao emprego dos problemas científicos, a pesquisa parte do pressuposto de uma dúvida ou problema que por meio dos métodos científicos busca uma resposta ou solução (CERVO; VERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto aos fins a pesquisa possui caráter descritivo;

Pesquisa Descritiva: Gil (2007) ressalta que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as principais características de uma determinada população ou fenômeno e até estabelecer as reações entre as variáveis existentes.

Quanto aos meios a pesquisa foi empregada de forma bibliográfica e estudo de caso: Segundo Pádua (2006), pesquisa bibliográfica é aquela na qual o pesquisador busca respaldo em documentos e bibliografia, onde se preserva a finalidade do que outros autores estão abordando sobre o tema estudado. Pádua (2006) ainda afirma que, “Bibliográfica é o conjunto de obras derivadas sobre determinado assunto, escritas por vários autores, em épocas diversas, utilizando todas ou partes das fontes”.

Estudo de caso: Para Gil (2007), estudo de caso é definido para o estudo mais aprofundado e exaustivo de um ou mais objetivos, onde se permite o detalhamento do conhecimento. Na atualidade o estudo de caso é adotado para

todo e qualquer meio de investigação de fenômenos de todas as áreas do conhecimento.

Para Pádua (2006) estudo de caso é o tipo de pesquisa que aborda qualquer unidade social, os métodos de abordagem incluem pessoa, família, grupos sociais, conjunto de relações ou processos.

3.2 DEFINIÇÃO DA AREA OU POPULAÇÃO

Segundo Vianna (2001) população é formada por um conjunto de fenômenos ou indivíduos que apresentam características que sejam objetos de investigação.

Neste ponto é apresentada a empresa em estudo, a qual se dispôs a oferecer os dados para que o pesquisador possa responder alguns questionamentos relacionados à gestão de compras e os meios que ela atinge direta e indiretamente.

A empresa em estudo foi fundada em 2008, no município de Morro da Fumaça, estado de Santa Catarina tendo sua atividade econômica no ramo do varejo, mas necessariamente voltada para o público feminino.

Esta empresa conta com um quadro de funcionários com 03 (três) colaboradores, além, da proprietária que está sempre na loja.

Quadro 2: Estrutura da População Alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Descrever o processo de compras atual	Segundo Semestre de 2016	Município Morro da Fumaça	Empresa	Proprietário Empresa
Identificar rotinas de compras passíveis de melhoria	Segundo Semestre de 2017	Município Morro da Fumaça	Empresa	Proprietário Empresa
Identificar o Mark-up ideal da empresa	Segundo Semestre de 2018	Município Morro da Fumaça	Empresa	Proprietário Empresa
Descrever os reflexos da utilização de um Mark-up maior do que o ideal	Segundo Semestre de 2019	Município Morro da Fumaça	Empresa	Proprietário Empresa

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados inicia pela aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, dessa forma pode-se realizar a coleta de dados esperados, esta fase da pesquisa exige muito do pesquisador, para que não venha acontecer eventuais erros durante a pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

Para tal pesquisa foram utilizados os meios de investigação do próprio autor, o qual esteve aberto a pesquisar em livros, artigos científicos, sites relacionados a pesquisa entre outros. Para realização do estudo, foram utilizadas técnicas como entrevista e observação.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para tal pesquisa a abordagem se originou por meios quantitativos segundo Oliveira (1999) abordagem quantitativa significa quantificar opiniões sejam elas por meios de dados, na forma de coletar informações entre outras, a forma quantitativa é utilizada principalmente nas pesquisas descritivas e garante a forma como são apresentados os resultados, podendo evitar a distorção da análise.

Os dados que foram obtidos com a pesquisa foram processados pela pesquisadora e a partir da leitura do mesmo, foram avaliados e agrupados para análise de dados.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo visa apresentar os resultados da pesquisa realizada pela acadêmica, cujo foco é descrever o processo de compra atual da loja e com base nesses dados sugerir processos de melhorias. Diante disso a acadêmica apresenta esses resultados com base no seu referencial teórico e nos seus objetivos específicos.

4.1 PROCESSO DE COMPRAS ATUAL

O atual procedimento de compras adotado pela loja não tem qualquer tipo de planejamento. Com isso o processo de compras acontece pelo começo de uma nova coleção, cujo método acontece de duas formas:

O Processo de compras por meio de representantes-acontece da seguinte forma:

- A proprietária da loja recebe a visita do representante;
- Seleciona as roupas conforme sua opinião;
- Não á datas específicas para o recebimento das peças;

Esse processo pode se repetir diversas vezes sem o lançamento em planilhas ou no próprio sistema da loja. O que pode se tornar um problema, visto que, pode vir a aumentar o seu estoque.

Já o processo de compras por meio de atacado acontece da seguinte forma:

- A proprietária decide viajar;
- Vai até os shoppings de atacado e faz suas compras;
- Traz a mercadoria no ato da compra;

Esse método é feito sem qualquer planejamento, a proprietária sente a necessidade e se desloca de sua loja e vai até um ponto de compra, porém como ela não tem a informação de quando as peças de representantes vão chegar, pode acontecer de haver demasiadas compras e acarretar em um estoque desnecessário.

Pode-se perceber que no período de estudo as compras da loja foram feitas por impulso, pois a proprietária sentiu a necessidade de comprar, sem fazer nenhum tipo de levantamento do que tinha na loja.

O que levou a proprietária a tomar a decisão de compra foi achar que estava faltando ou alguém pediu algo que não tinha no momento na loja, desta forma a mesma se desloca de sua loja, vai até um ponto de venda e compra o que acha e não o necessário, desta forma se torna uma compra desnecessária feita por impulso, além de serem peças a mais dentro da loja, aumentando seu estoque e gerando gastos sem necessidade.

Em virtude dessas compras desnecessárias pode vir a ocorrer eventuais impactos financeiros no caixa da empresa, ocasionando mais contas que a loja terá que pagar junto com as compras feitas de representantes que vão chegando ao decorrer das coleções.

Vale ressaltar que as vendas normalmente não são a vista ou em cartão, elas são parceladas no crediário, e muitas vezes é dado um prazo para pagamento maior do que a proprietária ganha para pagar suas compras.

Como já foi argumentado, outro fator importante são as possíveis viagens esporádicas, pois a proprietária não tem informações que levam a decisão de comprar, apenas sentindo que é necessário, a proprietária simplesmente vai a um local de venda e faz suas compras. Isso se torna uma compra arriscada, pois a mesma não tem nenhum tipo de informação de quantas peças existem em estoque, sem essas informações suas compras sem planejamento se tornam mais perigosas, provocando muitas vezes o aumento excessivo do estoque da loja. Isso pode-se dar pelo fato de algumas compras serem feitas sem necessidade.

Dentro desse processo de se comprar de representantes e de shoppings a proprietária não tem os mínimos cuidados de registro de produto e de preço. A diferença das compras de representante e de atacado é que, a de representante a proprietária recebe a visita na loja, e a de atacado a proprietária tem que sair da sua loja pra fazer as compras em shoppings.

Essa questão não é analisada pela proprietária, e é visto que as roupas vendidas por representantes são mais caras que as vendidas em shoppings, um dos motivos colocados é que a roupa que é vendida por um representante só ela vai vender na cidade, se o cliente comprar, não vai ter ninguém mais na cidade com algo parecido, mas é uma questão que também deve ser analisada, pois quantos de seus clientes vão querer pagar um preço alto, muitas vezes o dobro de uma peça de shopping para ser exclusiva.

Vale ressaltar que as compras feitas em shoppings a proprietária

consegue efetuar a troca de 06 peças as quais não obteve boa aceitação por suas clientes. Já a compra de representantes tem poucas ou até mesmo nenhuma possibilidade de a proprietária conseguir uma troca se acaso o produto não tiver boa saída. Talvez comprando menos de representantes as vendas e o estoque teria outra história, pois é visto que roupas vendidas em shoppings tem maior aceitação no mercado, do que as próprias compradas de representantes, sem contar que a proprietária da loja paga muito mais comprando de um representante do que em lojas de shoppings, pois dentro de um atacado tem-se a possibilidade de olhar e pesquisar alguns valores, até pela possibilidade de colocar um *Mark-up* maior em suas peças, aumentando assim a lucratividade de sua loja.

Diante do processo de compras atual fica claro a importância de ser criados métodos, processos e controles para que a situação de compras da empresa em estudo seja melhorada. São esses métodos que serão abordados nos próximos capítulos.

4.2 CONTROLE DE COMPRAS

A empresa em estudo não possui um controle rígido de estoque, apenas utiliza um sistema simples onde são feitos os controles administrativos básicos. O sistema em que são feitos os controles administrativos é composto por ferramentas para serem lançadas as vendas, para fazer recebimento e emitir lançamentos.

No próximo capítulo será apresentado o inventário, que somente existe em função da intervenção da pesquisadora no ambiente de pesquisa.

4.3 DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os dados recolhidos por intermédio da pesquisadora para que fosse possível a realização do atual estudo afim de analisar melhor as possíveis melhorias de compras na loja frisando, o quanto de mercadoria a loja em estudo tem em estoque, e quantas peças a mesma costuma vender por mês, com base nessas informações será apresentado processos de melhorias para a proprietária da loja poder comprar melhor.

4.3.1 Volume de estoque

Como aborda Slack; Chambers; Johnston (2002) o estoque existe por haver uma diferença entre o fornecimento e demanda se tudo que fosse fornecido pudesse ser demandado, nunca existiria a necessidade de algo ou produto ser estocado.

Em agosto de 2016 a pesquisadora realizou o inventário do estoque da loja, levantando todas as informações das peças que havia na loja naquele determinado mês, para que fosse possível a realização do trabalho. Diante dessa situação o quadro 03 mostra a relação de estoque que a loja tinha no mês de agosto de 2016, especificado por tipos de peças.

Quadro 3: Relação de Estoque - Agosto 2016

Relação Estoque	
Peças	Quant.
Calças Jeans	95
Blazer	18
Shorts Jeans	54
Calça tecido	11
Vestidos	120
Conjunto	35
Vestido Longo + Calça malha	29
Blusa Tecido	124
Body	26
Camisa	11
Cropped	43
Jaqueta	8
Regatão	7
Blusinha	15
Shorts tecido	26
Saia	111
T- Shirt	70
Colete	6
Macaquinho	9
Cintos	98
Roupa de Academia	32
Total	948

Fonte: Elaborado pela autora.

Na relação do estoque da loja no mês de agosto, pode-se perceber que existe um nível considerável de peças em determinados produtos. Pois a proprietária

pode analisar se existe a necessidade de ter em estoque 111 saias, por exemplo, já que no mês de agosto estávamos na estação do inverno.

Diante do inventário de estoque foram levantadas algumas informações sobre a quantidade de peças vendidas na loja nos meses de agosto e setembro, e pode se perceber que houve uma pequena queda comparada as vendas de agosto com as de setembro. Esta relação é apresentada no quadro 04 a seguir.

Quadro 4: Quantidade de peças vendidas

Vendas	Agosto	Setembro
Vendas Crediário	377	361
Vendas á vista	222	190
Total	599	551

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi averiguado também dados sobre a quantidade vendida nos últimos dois meses, a quantidade em estoque e ainda a quantidade que foi comprada em cada mês correspondente, com isso pode-se ter uma base de quanto em estoque a proprietária teria no mês de setembro, para obter esta informação foi somado a quantidade de estoque com a quantidade que a proprietária comprou menos a venda do mês de agosto. Os quadros abaixo representam essas informações, o quadro 05 representa através de quantidade, já o quadro 06 representa as informações através de valores.

Quadro 5: Quantidade de peças vendidas, compradas e em estoque (Quantidade)

Mês	Agosto	Setembro
Estoque	948	1064
Compras	715	689
Vendas	599	551
Saldo	1064	1202

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 6 a seguir apresenta a informação do estoque, das vendas e das compras em unidades monetárias, o qual é feito bom base no preço médio de venda de 150,00.

Quadro 6: Valores de peças vendidas, compradas e em estoque (\$).

Mês	Agosto	Setembro
Estoque	R\$ 142.200,00	R\$ 159.600,00
Vendas	R\$ 89.850,00	R\$ 82.650,00
Compras	R\$ 107.250,00	R\$ 103.350,00
Saldo	R\$ 159.600,00	R\$ 180.300,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dessas informações pode-se analisar que a loja em estudo sempre mantém seu estoque bem abastecido, pode-se perceber que a certa quantidade em dinheiro parado na loja.

A empresa em estudo é uma loja de roupa feminina e tem que acompanhar as tendências da moda que mudam a todo o momento para não perder venda e acabar perdendo espaço para seus concorrentes, o que é aconselhável à proprietária da loja fazer é analisar melhor o estoque da loja e ver se é necessário trazer certa mercadoria e prestar muita atenção na questão de quantidades, pois às vezes pode estar acontecendo de ela trazer peças em quantidades excessivas.

4.3.2 *Mark-up*

O processo de compras é de extrema importância, pois influencia diretamente no estoque, o qual o responsável pelas compras deve analisar minuciosamente para que a mesma não possua tanto custo e possa gerar lucros, segundo Bertó e Beulke (2014) para as empresas comerciais a formação do preço de venda é essencial para a gestão econômico-financeira, nela se envolve vários fatores tais como a estrutura de custos, a demanda atual do mercado, a concorrência e além de tudo os objetivos pretendidos (mercado-alvo e posicionamento).

Pode-se analisar que a empresa pode estar observando melhor suas compras através dos valores totais que a mesma paga no mês, o quanto que é gasto para fazer as compras e o quanto é vendido, não trabalhando só por quantidade de peças. Depois de realizada a primeira parte da pesquisa sobre o estoque, pode-se observar que seria possível analisar um ponto ideal para as compras do mês através do cálculo do *Mark-up*, pois se a proprietária comprar as mercadorias com um preço mais a baixo do normal, esta poderá vender mais em

questão de valores e em quantidade.

Logo após de ser analisada a situação do estoque da loja, e de tirar algumas conclusões sobre o que realmente é comprado e vendido, o próximo passo tomado pela pesquisadora foi explorar qual o *Mark-up* a empresa estaria usando no momento e qual o *Mark-up* seria realmente ideal para que ela possa trabalhar com mais segurança.

Desta forma foram evidenciados alguns pontos no qual demonstram o custo variável médio das compras atual da loja e em cima deste aspecto calculado qual o *Mark-up* utilizado pela empresa para assim ser gerado o preço de venda atual da loja.

Quadro 7: Custo variável médio de compras

Preço médio de compras	
R\$	75,00

Fonte: Elaborado pela autora

O cálculo do *Mark-up* é de suma importância dentro de uma organização, pois tendo a informação de qual *Mark-up* utilizar a empresa poderá alocar ao preço de venda todos os seus custos e com isso colocar sua margem de segurança.

Segundo Bertó e Beulke (2014) para as empresas comerciais é de grande importância a formação do preço de venda pelo *Mark-up*, pois nela se envolve vários fatores tais quais entra a estrutura de custos, a demanda atual do mercado, a concorrência e além de tudo os objetivos pretendidos (mercado-alvo e posicionamento).

Para que seja possível realizar o cálculo do *Mark-up*, ainda é preciso recolher informações que possibilitem a pesquisadora a saber realmente quais os custos fixos e variáveis utilizados hoje pela loja em estudo, o quadro 08 visa nos apresentar essas informações sobre os custos fixos e o quadro 09 sobre os custos variáveis. Os valores percentuais são a apresentação, da conta do *Mark-up* em relação ao faturamento do período.

Quadro 8: Relação dos custos fixos

Relação de custos fixos		
Descrição	\$	%
Aluguel	R\$ 1.760,00	1,96%
Salário	R\$ 4.600,00	5,12%
Encargos trabalhistas	R\$ 1.406,00	1,56%
Energia	R\$ 350,00	0,39%
Pró-labore	R\$ 5.000,00	5,56%
Água	R\$ 32,00	0,04%
Sistema Loja	R\$ 60,00	0,07%
Contabilidade	R\$ 880,00	0,98%
Telefone	R\$ 200,00	0,22%
Despeças com viagens	R\$ 300,00	0,33%
Total	R\$ 14.588,00	16,24%

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir serão abordados os custos variáveis, ambos os dados tanto os custos fixos quanto os variáveis são importantes para realização o cálculo do *Mark-up* que será apresentado no decorrer do trabalho.

Quadro 9: Relação dos custos variáveis

Relação de custos variáveis		
Descrição	\$	%
Simplex	R\$ 5.391,00	6,0%
Viagem	R\$ 898,50	1,0%
Inadimplência	R\$ 1.797,00	2,0%
Custos Compras	R\$ 44.925,00	50%
Total	R\$ 53.011,50	59,0%

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3 Estruturação do *Mark-up*

Segundo Bernardi (2004) o *Mark-up* é um dos principais métodos que com base nos custos, despesas e o lucro desejado, pode-se aplicar um marcador ou multiplicador, formando o preço de venda, essa é uma certeza que o preço cobrado por alguma mercadoria cobrirá custos, despesas e além de tudo terá sobre a mesma o seu lucro.

Diante deste pressuposto foi analisado que o *Mark-up* é um marcador muito importante, principalmente se falando do varejo, cujo este depende inteiramente das suas vendas para sobreviver no mercado. Desta forma foi

evidenciado que um dos fatores para alavancar as vendas é estipulando um *Mark-up* correto para que não haja dúvidas em relação ao preço de compra e tão pouco o preço de venda, fazendo assim alavancar seus lucros.

Desta forma será apresentado o cálculo da *Mark-up* feito decorrente ao mês de estudo, com isso poderá ser analisado qual o *Mark-up* ideal que a loja em estudo deve e saber o quanto deve comprar ao mês. A figura 05 apresenta os dados utilizados para o cálculo do *Mark-up* e quadro 10 mostra o cálculo do *Mark-up*.

Figura 5: Dados para cálculo *Mark-up*

Faturamento mês agosto		R\$ 89.850,00
Quantidade vendida mês agosto		599
Custo fixo		
Descrição	\$	% do Faturamento
Aluguel	R\$ 1.760,00	1,96%
Salário	R\$ 4.600,00	5,12%
Encargos trabalhistas	R\$ 1.406,00	1,56%
Energia	R\$ 350,00	0,39%
Pró-labore	R\$ 5.000,00	5,56%
Água	R\$ 32,00	0,04%
Sistema Loja	R\$ 60,00	0,07%
Contabilidade	R\$ 880,00	0,98%
Telefone	R\$ 200,00	0,22%
Despesas com viagens	R\$ 300,00	0,33%
Total	R\$ 14.588,00	16,24%
Custo variável		
Descrição	\$	% do faturamento
Simplex	R\$ 5.391,00	6%
Viagem	R\$ 898,50	1%
Inadimplência	R\$ 1.797,00	2%
Custo de compras	R\$ 44.925,00	50%
Total	R\$ 53.011,50	9%
Lucro	R\$ 8.985,00	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Em seguida será apresentado a cálculo do *Mark-up*.

Quadro 10: Cálculo Mark-up

Calculo Mark-up Multiplicador	
Fórmula <i>Mark-up</i>	$[1/(1- \text{soma}\%)]$
Soma dos %	35,24%
Resultado <i>Mark-up</i>	1,54

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos dados coletados e obtidos através do resultado do *mark-up* tem-se a informação de 16,24% de custo fixo, 9% de custo variável e 10% de lucro, totalizando um resultado de *mark-up* ideal de 1,54, porém vale ressaltar que o *mark-up* utilizado hoje pela empresa é de 2, pode-se perceber que a loja ganha além do estimado para cada peça vendida, contudo a proprietária da loja não sabe para onde vai este dinheiro, mas basta a proprietária olhar em seu entorno para perceber que muitas vezes o dinheiro que poderia estar sendo aplicado, acaba se tornando em estoque dentro da loja, tornando-se um dinheiro parado e sem retorno, pois na maioria dos casos se a mercadoria não é vendida, e a mesma acaba sendo oferecida na promoção por um valor abaixo do esperado.

Pelo fato de a loja trabalhar com um *Mark-up* acima daquele que é estipulado, acaba trabalhando com uma margem de segurança elevada, é um desses motivos que a proprietária acaba errando em suas compras sem perceber no seu caixa.

O quadro a seguir mostra um exemplo de utilização de *Mark-up*.

Figura 6: Exemplo de utilização do Mark-up

Produto	Custo variável médio compra	Mark-up	Total	
Calça	R\$ 75,00	2,00	R\$ 150,00	Método empírico
Calça	R\$ 75,00	1,54	R\$ 115,50	Método proposto

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3 Melhorias no processo de compras

É oportuno expor que o sistema de compras de uma empresa hoje é uma das partes mais importantes, principalmente se tratando do comércio varejista, Baily et al. (2000) afirma que a compra para revenda parece ser algo simples, porém o comprador deve analisar as quantidades necessárias, preços, forma e prazo de pagamento, além de a decisão tomada sobre a compra ser analisada em cima das

projeções das vendas.

Analisando o processo atual da loja percebe-se que pode haver diversas mudanças no que se diz respeito ao seu sistema de compras. De certo modo pode-se começar analisando melhor o processo em que a loja faz suas compras, priorizando o que leva a proprietária a tomar a decisão de comprar.

Para possíveis melhorias no processo de compras pode-se seguir os seguintes métodos:

- Evitar comprar por impulso;
- Comprar de representante só no último caso, visto que as mercadorias compradas em atacado são mais baratas;
- Procurar fazer um cronograma de viagem;
- Armazenar adequadamente os pedidos de representante;

Vale ressaltar que toda viagem é um custo para empresa, principalmente quando as viagens se tornam esporádicas, uma vez que pode-se aguardar um pouco mais e tornar no que seria duas viagens em apenas uma.

De certa forma o cliente conhecendo sua política da empresa, prefere esperar o que vai vir de novo e não comprar o que já tem na loja, isso porque o cliente tem conhecimento de que a proprietária viajará brevemente, por este motivo não compra os produtos que a loja tem em estoque.

Muitas vezes é por causa dessas viagens esporádicas que os produtos ficam estocados na loja, por este motivo é preciso um incentivo para que o produto seja vendido, se ele está na loja já algum tempo, não pode mais ser trocado, pode-se fazer um desconto especial fora de época ou até mesmo em um momento oportuno, não só nas épocas de promoções, momento em que todo o varejo corre contra o tempo para saber quem vai conseguir chamar mais clientes por meio de suas promoções, para ficar com o mínimo de estoque possível dentro de seu estabelecimento.

A empresa pode priorizar também as suas compras em relação aos preços, onde muitas vezes não adianta comprar um produto com o custo elevado, pois chegando à loja, o que vai ter melhor saída é aquele produto cujo ela pagou o preço mais barato. Leva em consideração também que a proprietária comprando seus produtos com o preço mais baixo vai conseguir colocar um valor em cima do preço de compra capaz de cobrir todos os seus custos e assim sobrar uma margem

de segurança maior.

Heinritz e Farrell (1983) citam que uma compra bem feita é saber comprar com qualidade, saber a quantidade exata de compra e quais serão seus custos derivados da compra, muitas vezes as compras são feitas de forma imediata por surgir uma falta recíproca.

São por esses e outros motivos que as compras devem ser estudadas e feitas minuciosamente e com paciência, é através de uma compra mal feita ou feita de forma rápida que a empresa pode perder tempo e dinheiro. Pode-se pensar na possibilidade de se criar uma agenda destinadas somente para as viagens, onde essas serão programadas semanas antes e poderão conter:

- Valor máximo que pode ser gasto;
- Quantas peças podem ser compradas;
- Quais as peças que os clientes estão procurando;
- As peças que foram vendidas por catálogos;

É oportuno estipular datas para viajar e não a qualquer dia da semana ou mês.

Além desses cuidados com a viagem a proprietária deve também ficar atenta as peças compradas na loja de representantes, cujo o preço às vezes é muito elevado comparado com as peças compradas no atacado, por vezes este motivo se torna um problema, por conta de a mercadoria de representante ser mais cara de as compradas em shoppings, segundo a proprietária, acontece com frequência de colocar um valor bem abaixo do que a margem para que este fique aceitável por suas clientes.

Analisando a tabela elaborada para obtenção do *Mark-up* pode-se verificar que o para obter o *Mark-up* ideal é preciso saber todos os dados da empresa referente aos seus custos, além do seu faturamento.

Depois de feito o cálculo do *Mark-up* pode-se analisar que o *Mark-up* utilizado pela empresa hoje é um valor a cima do esperado, pois hoje a loja em estudo trabalha com um *Mark-up* de 2, e como apresentado no estudo o *Mark-up* ideal seria de 1,54, com isso consegue-se perceber que a empresa em estudo trabalha com uma margem de segurança, na qual existe uma margem para possíveis erros. Em virtude dessa margem de segurança, a proprietária da loja não acaba percebendo seus eventuais erros e o estoque da loja acaba sofrendo

aumentos desnecessários, a proprietária ela não percebe esse acréscimo que consequentemente não influencia no caixa por motivos de as mercadorias serem vendidas com um *Mark-up* acima do ideal, gerando uma margem de segurança capaz de a proprietária da loja errar e não ter a percepção.

Conforme foi visto a loja possui uma margem de segurança alta, e por isso a proprietária pode usar este fator como uma oportunidade, vendendo seus produtos mais baratos, talvez baixando o seu preço, a loja aumentaria suas vendas, não sobrando margens para erros, assim não teria mais tanta oportunidade para errar, ou todo vez que isso acontecesse a empresa sentiria a diferença em seu caixa.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi abordado que problemas que a falta da gestão de compras poderia ocasionar em um aumento excessivo de estoque.

Em um primeiro momento foi descrito o processo atual de compras da loja, analisando e descrito pela pesquisadora, visto em primeiro momento que é um sistema sem qualquer planejamento, por esse motivo muitas vezes a loja está com o nível de estoque muito elevado, e o dinheiro que poderia vir sobrar como lucro fica parado em forma de estoque.

Depois de descrito o atual processo de compras foi argumentado alguns processos os quais a pesquisadora possibilita e das ideias para fazer a forma de comprar diferente do que é hoje. Cujo este é um dos problemas maiores da loja em estudo. Para maior controle sugere-se que a loja faça o seu controle de estoque pois só assim vai saber ao certo a quantidade de mercadoria que tem parada em estoque na loja, e poder analisar qual o seu fluxo de saída, para sim pode sair da loja para comprar mais mercadorias, só que fazendo isso a proprietária terá muito mais conhecimento do que vai estar realmente faltando, ou o que precisa ser minimizado, para possíveis novas compras.

A pesquisadora percebeu que grande maioria das mercadorias vendidas são compradas em shopping e que as compradas de representantes tem um certo período até poderem ser vendidas, um dos motivos é a questão do valor, por ela ser uma peça de valor mais agregado, então é visto que poderia ser comprada menos peças de representantes e no lugar comprar mais peças em shoppings, pois o público da loja é o feminino, e mulher muitas vezes prefere comprar uma peça de menor valor pra poder comprar em quantidade.

Desta forma foi analisado também qual o preço que é vendido as peças na loja e com isso pode ser obtido qual o *Mark-up* utilizado hoje e com os dados obtidos, pode-se chegar ao *Mark-up* ideal para loja.

Com essa informação pode-se constatar que a loja em estudo possui uma elevada margem de segurança, essa que na maioria das vezes fica na loja em forma de estoque, onde poderia ser aplicada como capital da empresa para eventuais problemas futuros. O *Mark-up* utilizado hoje pela loja já é acima do que é o ideal, então o que sobra é margem de segurança para loja.

A empresa em estudo poderia vender suas peças com um *Mark-up* mais baixo, dessa forma poderia vender em maior quantidade, não sobrando tanto estoque.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André Ambrósio. **A prática da tomada de decisão**. 1ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BAILY, Peter J. H. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração, economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BENEVIDES, Gustavo; ANTONIOLLI, Pedro Domingos; ARGOUD, Ana Rita Tiradentes Terra. **A eficiência da gestão de estoques: estudo sobre a aplicação do lean manufacturing**. 2014 Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36680/a-eficiencia-da-gestao-de-estoques-estudo-sobre-a-aplicacao-do-lean-manufacturing> Acesso em: 15 maio 2016.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed São Paulo: Atlas, 2004
- BERTÓ, Dálvio J.; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 422 p.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2004. 551 p.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998. 205 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014. 469 p.
- CORONADO, Osmar. **Logística integrada: modelo de gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, Joary. **Gerência econômica de estoques e compras**. Rio de Janeiro: FGV, 1971. 260 p.

DAWSON, Roger. **Decisões certas e seguras sempre!** Como tornar as melhores decisões no âmbito profissional e pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 1. ed São Paulo: Pioneira, c1998.

DIAS; RORATTO. **Fatores de risco no gerenciamento de projetos de tecnologia e da informação em instituição pública**, 2012. Disponível em: file:///C:/Users/Win7/Downloads/Roratto_Dias_2012_Fatores-de-risco-no-gerenciame_8839.pdf >Acesso em: 17 Junho 2016.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker a Administração. São Paulo: Exame, 2001

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

ETTINGER, Karl E. **Compras e estoques**. São Paulo: IBRASA, [19--]. 62 p.

IBGE. **Varejo**. Disponível em:< <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MC83>> Acesso em 07 Junho 2016.

HEINRITZ, Stuart F; FARRELL, Paul V. **Compras princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

JONES R. Gareth; GEORGE M. Jennifer. **Administração Contemporânea**. 4 ed São Paulo: AMGH, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008. 544 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. xxiii,

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. 2 ed. Ver. e ampl. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NASCIMENTO, Jonilton, Mendes do. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PÁDUA, Elisabete Matallo, Marchesini de. **Metodologia de pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 12 ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.mh

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. . **Administração da produção**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002.

SUCUPIRA, Cesar A. de C. **Gestão de estoque e compras no varejo**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:

<http://scholar.google.com.br/scholar?start=30&q=gest%C3%A3o+de+compras&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 14 Maio 2016.

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murillo. **IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo, 2004. Disponível em:

<http://scholar.google.com.br/scholar?q=gest%C3%A3o+de+compras&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5>. Acesso em: 18 de maio de 2016

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**, São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

THESE, Denise; MATOS, Sandro Daitx de; BRAMBILLA, Flávio Régio. **Vantagens e Desvantagens da Centralização de Compras no Varejo**. 2010. Disponível em

<https://scholar.google.com.br/scholar?start=20&q=artigos+sobre+gest%C3%A3o+de+compras&hl=pt-BR&as_sdt=0,5> Acesso em: 16 de maio de 2016.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WERNKE, Rodney. **Análise de custo e preços de venda:** (ênfase em aplicações e casos nacionais). São Paulo: Saraiva, 2005

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos no comércio varejista.** Curitiba: Juruá, 2011.

_____. **Gestão de custos no comércio varejista.** Curitiba: Juruá, 2011. 256 p.