



Rafael Ventura  
Director geral da  
Fernandes Ventura,  
Associados

## COMPRAS NA RESTAURAÇÃO

A compra é a fase inicial de qualquer processo de Alimentos & Bebidas e a sua importância é essencial para o sucesso económico e qualidade do produto final. Entendido como o abastecimento de todas as matérias-primas e mercadorias que irá garantir o desenvolvimento de todo o processo de produção e realização do produto e subsequente entrega ao cliente, o processo de compras terá de ser realizado em consonância com a missão e visão da empresa, pois irá determinar os padrões de qualidade que irão caracterizar o serviço ao cliente.

**D**urante muitos anos e em muitas organizações o processo de compra esteve exclusivamente centrado em factores económicos primários - Preço - e encarado como um processo meramente administrativo – a Encomenda – em que, muitas vezes, o processo negocial era desenvolvido a montante, puramente, pela área operacional.

O Processo de Compra é vasto, transversal a toda a organização e excessivamente importante para ser encarado como Processo Administrativo. Para se compreender a importância do Processo de Compra poderemos observar alguns conceitos importantes associados ao mesmo. As noções de qualidade de produto, quantidades encomendadas, prazos e condições de pagamento, rotação de inventário e avaliação de fornecedores permitem não só avaliar a eficiência do processo de compras como também a gestão dos recursos da organização como um todo, com importantes implicações ao nível financeiro e de tesouraria. Se considerarmos também uma correcta política de compras como um aspecto essencial à realização de um produto conforme as expectativas dos clientes, com uma qualidade reconhecida e recomendada, então entramos também no plano económico, com o aumento da riqueza da organização e crescimento da sua actividade. Todas estas considerações determinam a importância fulcral de definir uma política de compras adequada à realidade da actividade da organização, bem como das suas características económicas e financeiras.

Actualmente temos assistido à crescente popularidade de Políticas de Compras de acordo com os princípios Just In Time, isto é, adopção de um sistema de aprovisionamento no qual as matérias-primas e mercadorias são directamente incorporadas na produção. Este sistema foca um importante aspecto da Gestão, que deverá ser um importante factor na decisão quanto à Política de Compras a adoptar – o nível de Stock. Ora, em sistemas Just In Time, a articulação imediata com a actividade de produção determina a inexistência de stocks, implicando, portanto, a inexistência de activos em Stock que requerem financiamento por parte da organização, bem como uma maior rentabilização da Ocupação do Espaço. No entanto, um sistema desta natureza pressupõe a garantia de entrega das mercadorias em tempo útil, independentemente das características de preço e qualidade das mesmas, bem como das características do mercado de fornecedores. Nem sempre será exequível a adopção de um sistema Just In Time, especialmente se considerarmos mercadorias com um reduzido número de fornecedores e mercados onde os fornecedores concentram um grande poder negocial.

Enquanto processo de Gestão, a Política de Compras deverá ainda garantir a liquidez de Tesouraria. A negociação de prazos de pagamento constitui, deste modo, um aspecto fundamental no desenvolvimento da relação comercial com os fornecedores. Interessa à organização garantir a máxima diluição dos prazos de pagamento, de modo a reduzir o nível de investimento necessário à aquisição de mercadorias. Se considerarmos

um pagamento das mercadorias posterior à entrega do serviço ao cliente e ao recebimento das receitas relativas à prestação do serviço, a organização não terá de alocar recursos financeiros próprios às mercadorias compradas, uma vez que as suas receitas irão garantir o seu pagamento. Ainda em políticas Just In Time, a inexistência de stocks garante que toda a mercadoria comprada dará lugar à verificação de uma receita. Em sistemas tradicionais de abastecimento, com a formação de stocks, poderá haver lugar ao financiamento das mercadorias por parte da organização e, neste caso, resultará uma maior ineficiência na aplicação dos recursos financeiros e de tesouraria.

Importa, igualmente, adoptar a perspectiva da Gestão da Qualidade quando apreciamos a importância do Processo de Compras. Entendendo a organização como um todo ou como um sistema, as Compras desenvolvem interacções com todos os processos da organização e o Output deste processo constitui um Input para outros processos da organização. Um correcto entendimento do funcionamento da Política de Compras por parte de toda a organização, especialmente por parte das secções produtivas, permitirá, em última análise, desenvolver um produto uniforme, para o qual deverá também contribuir a existência de uma liderança efectiva neste processo, na figura do Chefe de Compras. A definição da qualidade e quantidade de mercadorias a adquirir deverá ser realizada a este nível, sempre visando uma articulação estreita com a qualidade perspectivada para o serviço a prestar. Neste sentido, a Selecção e Avaliação de Fornecedores constitui uma tarefa indispensável, a desenvolver com a máxima regularidade e com o maior nível de detalhe possível.

Nem sempre o processo de Selecção e Avaliação de Fornecedores é desenvolvido com o objectivo de contribuir para a melhoria contínua dos processos da organização, sendo frequentemente confundido com uma análise estritamente associada ao preço. Embora fundamental, garantir as melhores condições de preço não assegura a melhor gestão dos recursos da organização. Garantir os níveis de qualidade pretendidos, quantidades necessárias, prazos de entrega, assiduidade e pontualidade, condições de higiene e segurança, prazos de pagamento irá, sem dúvida, garantir uma Política de Compras adequada aos objectivos da organização, conduzindo a uma optimização de custos e de recursos. Nesta perspectiva, esta será uma tarefa a realizar continuamente, envolvendo um conhecimento permanente das condições do mercado, quer de novos fornecedores, quer de fornecedores actuais. Em última análise, todos os aspectos económicos, financeiros, de tesouraria, organizacionais e até mesmo éticos que devem ser considerados isoladamente no planeamento da Política de Compras não dispensam a necessidade de uma visão sistémica, da articulação desta Política com os restantes processos da Organização. Para além de alocar recursos da organização, importantes em quantidade e em valor, este processo garante o funcionamento de todos os restantes processos conducentes à realização do produto e, consequentemente, irá reflectir-se na satisfação do cliente. ■