

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PÓS-GRADUAÇÃO - MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MARCELO CAMPAGNOLO

**ESTRATÉGIA DE COMPRAS DE PRODUTOS QUÍMICOS PARA PRODUÇÃO DE  
SOLADOS DE BORRACHA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA:  
UM ESTUDO DE CASO**

SÃO LEOPOLDO

2013

MARCELO CAMPAGNOLO

**ESTRATÉGIA DE COMPRAS DE PRODUTOS QUÍMICOS PARA PRODUÇÃO DE  
SOLADOS DE BORRACHA NA INDÚSTRIA CALÇADISTA:  
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Pós-graduação - MBA em Gestão Empresarial, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ms. Francisco Duarte de C.F. Carmo

SÃO LEOPOLDO

2013

## RESUMO

O constante desafio imposto pela globalização tem levado as organizações a reavaliarem os seus processos de gestão, buscando alternativas que possam agregar valor e reduzir custos. Neste momento de mudanças, o departamento de compras passa a ter uma nova relevância nas organizações, podendo desempenhar um papel estratégico não só na redução de custos, mas fazendo uma ligação de toda a cadeia de suprimentos e ajudando a desenvolver e melhorar as relações com os fornecedores. Dentro deste novo contexto a gestão de compras busca garantir um equilíbrio entre as estratégias competitivas das empresas e os processos relacionados à função compras, ligando as atividades internas e externas da organização, e administrando o fluxo de informações, dinheiro, bens e serviços. O acirramento das concorrências faz com que as empresas tenham que explorar melhor as oportunidades do mercado, buscando comprar bem para poder vender bem, e para isso precisam otimizar os custos e maximizar o valor dos bens. Por isso a importância de ter um departamento de compras especializado para buscar, explorar e disseminar as novas tecnologias ou produtos, dando a sua contribuição na composição dos custos da empresa. Diante desta nova tendência, este trabalho apresenta um projeto de melhoria na aquisição de alguns itens como borrachas sintéticas, resinas de EVA e dióxido de titânio, classificados de acordo com sua problemática econômico-financeira, por meio de ferramentas de controle como a curva ABC. Os resultados obtidos com as alternativas propostas foram impactantes no ponto de vista da gestão de compras que tem o objetivo de agregar valor e reduzir custos para a organização.

Palavras Chave: Gestão de compras. Redução de custos. Melhoria de processo. Estratégia de compras.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Algumas razões para o aumento da importância e do reconhecimento da função compras.....	11
Figura 2 - Escopo da função Compras .....	14
Figura 3 - Iceberg preço/custo .....	17

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Curva ABC geral da carteira administrada por compras no primeiro semestre de 2013 .....	30
Tabela 2 - Analise Anual de Suprimentos na Empresa A, baseando-se nos gastos do 1ª semestre de 2013 .....	30
Tabela 3 - Curva ABC das Compras de Produtos Químicos .....	32
Tabela 4 - Maior concentração de recursos com produtos químicos no primeiro semestre de 2013 .....	32
Tabela 5 - Custo de frete por item .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	07
1.2 OBJETIVOS .....	08
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>08</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>08</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	08
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>09</b>
2.1 GESTÃO DE COMPRAS .....	09
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS .....	14
2.3 CUSTOS DE AQUISIÇÃO.....	16
2.4 RELAÇÃO COMPRADOR X FORNECEDOR .....	18
<b>2.4.1 Controle de processos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2 Ações conjuntas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.3 Processo Logístico.....</b>	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE.....	24
3.2 COLETA DE DADOS.....	24
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	25
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	25
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>27</b>
4.1 INTRODUÇÃO À EMPRESA .....	27
4.2 INTRODUÇÃO AO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	29
<b>4.2.1 Estrutura Organizacional do Departamento de Compras .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.2 Perfil dos Gastos do Departamento de Compras.....</b>	<b>29</b>
4.3 DIAGNÓSTICO .....	31
<b>4.3.1 Avaliação do processo de compras dos itens em questão .....</b>	<b>31</b>
<b>5 ANALISE E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>34</b>
5.1 LANXES ELASTÔMEROS DO BRASIL .....	34
5.2 DUPONT DO BRASIL S.A E BRASKEM S.A .....	36
<b>5.2.1 Resinas de EVA .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2.2 Dióxido de Titânio.....</b>	<b>38</b>

5.3 CUSTOS DE FRETES .....	39
5.4 AVALIAÇÃO QUALITATIVA.....	41
5.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	42
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A economia mundial vem enfrentando nas últimas décadas uma série de transformações nos processos de gestão, oriundas de um cenário cada vez mais globalizado e do avanço tecnológico, onde os mercados estão cada vez mais próximos, mesmo que muito distantes geograficamente, o que tem motivado uma nova maneira de pensar as estruturas de produção e comercialização. Os avanços tecnológicos, principalmente nos sistemas de informações fazem a comunicação fluir no mundo dos negócios, proporcionando acesso aos mercados mundiais, mas por outro lado, o desenvolvimento de novas tecnologias de produção eleva o nível de concorrência dos competidores, por isso o atendimento ao mercado consumidor tem se tornado uma tarefa cada vez mais complexa, onde uma série de variáveis como, qualidade, variedade, prazos, disponibilidade de produtos e preço, passam a ter papel fundamental no atendimento das necessidades de cada cliente.

Este novo cenário tem levado as organizações a reavaliarem os processos de gestão e introduzirem uma série de modificações significativas, buscando construir em seu interior uma estrutura menos vertical e mais especializada, implantando avançadas políticas de qualidade e processos de produção controlados por meios mais automatizados. Neste momento de mudanças nas atividades de gestão, o departamento de compras passa a ter uma nova relevância nas organizações. Porter (1980) destaca a importância e o papel estratégico das compras, principalmente pelo impacto que causam nos custos totais dos produtos ou serviços. Dentro deste contexto, o papel desempenhado pela função compras nas organizações vai muito além do controle de custos, fazendo uma ligação de toda a cadeia de suprimentos, e ajudando a desenvolver e melhorar as relações com os fornecedores.

Chopra e Meindl (2003), veem a Gestão de Compras dentro desta nova tendência que vem ganhando força nos últimos anos, buscando garantir um equilíbrio entre as estratégias competitivas das empresas e os processos relacionados à sua função compras, sendo um elo de ligação entre as atividades internas e externas da organização, e administrando o fluxo de informações, dinheiro, bens e serviços. Anderson e Katz (1998), também defendem que a gestão de suprimentos e compras vem desempenhando um papel cada vez mais importante em ajudar as corporações a alcançarem seus objetivos de aumento da lucratividade e economia de custo. Pois hoje, com um acirramento das concorrências as empresas devem explorar as oportunidades do mercado, buscando comprar bem para poder vender bem, ou seja, de acordo



com Blois (2008), otimizar a base de suprimentos, minimizar custos atrelados a cadeia de suprimentos e maximizar o valor dos bens e serviços para os usuários. Diante disto, aparece a importância de se ter um departamento de compras especializado para buscar, explorar e disseminar estes avanços dentro do planejamento estratégico da corporação, dando sua contribuição na composição dos custos da empresa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a possibilidade de melhoria no processo de gestão de compras de produtos químicos, tais como: Borracha Sintética, Borracha Natural, Resina de EVA, Dióxido de Titânio, etc., classificados através do método ABC, de acordo com o valor financeiro que representam na cadeia de suprimentos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear e analisar o processo de compras de materiais adquiridos para produção de palmilhas e solados pela empresa A;
- Apresentar uma proposta de melhoria que contemple uma redução nos custos de aquisição dos itens estudados;
- Analisar como a empresa A pode aprimorar o seu processo de Gestão de Compras, buscando manter-se competitiva no mercado.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho busca avaliar o processo de gestão de compras de Borracha Sintética, Borracha Natural, Resina de EVA, Dióxido de Titânio, etc. pela empresa A, classificados de acordo com sua problemática econômico-financeira envolvida na transação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE COMPRAS

Segundo Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), o desenvolvimento das compras passou de uma função independente a uma função integrada, sendo vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. Dentro deste contexto, a função de Compras passou a ter maior visibilidade e reconhecimento dentro das organizações industriais, devido ao impacto direto que as ações deste departamento refletem no custo final do produto. Os componentes comprados podem representar mais da metade do valor de venda em alguns segmentos industriais, o que concede à compras um significativo potencial para redução de custos nas Empresas. Tecnologias cada vez mais sofisticadas, proporcionaram uma redução no custo de operação e mão-de-obra, com isso aumentou o percentual do custo de compra sobre o valor final do produto, fazendo com que a influência deste departamento fosse cada vez mais significativa, visto que, no mundo globalizado, junto aos avanços tecnológicos vieram as pressões econômicas, tanto domésticas quanto externas, aumentando a competitividade e consequentemente forçando a redução de custos. Por isso, Compras passou a ser essencial em qualquer ambiente competitivo. Estes autores destacam algumas abordagens e conceitos que podem ser considerados nessa área, tais como:

- Maior prática de benchmarking.
- Administração da qualidade total.
- Filosofias just in time e produção enxuta.
- Conceitos de cadeia de suprimento.
- Arranjo em camadas e empowerment de fornecedores.
- Administração de relacionamento.
- Foco no consumidor.

Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), afirmam ainda que as principais razões para o crescimento do envolvimento de compras na tomada de decisões são as seguintes:

- As compras são vistas como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos.
- A inovação rápida de produto exige uma equipe gerencial mais integrada, que

envolva todas as funções e adote uma abordagem de processo em vez de funcional para a administração.

- Há um movimento para a visão holística em relação à integração de fluxos de materiais e de informações, tanto interna quanto externamente, como, por exemplo:
  - MRP, MRP II e sistemas de informações integrados, como EDI.
  - Conceitos de cadeias de suprimentos, como fluxos de valor e administração de pipeline.
  
- O envolvimento ativo do fornecedor pode reduzir custos.
- Empenho com os custos estratégicos de suprimentos em vez de com os preços a curto prazo.
- Benchmarking em relação às empresas japonesas que, por longo tempo, viram a atividade como importante fator estratégico.
- Maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro das compras.

Conforme Carr e Pearson (2002), as empresas demoraram a reconhecer a função de compras como um recurso importante para a obtenção de altos níveis de qualidade, confiança e redução de custos. Para Carter (2008), a partir do momento que as instituições reconhecem estas capacidades no setor de compras, surgem outras qualificações talvez até mais importantes, como a flexibilidade e a rapidez no desenvolvimento de produtos através da colaboração com os fornecedores e a formação de equipes interfuncionais. Estas considerações e reconhecimentos possibilitaram que a gestão de compras passasse de atividades mais operacionais, tais como: emissão de pedidos de compra, controle de entrega, conferência de notas fiscais, etc.), para um status mais estratégico, como contribuir com os objetivos estratégicos da empresa, manter boas relações com os fornecedores, etc.

As organizações estão fazendo mais compras e gastando menos internamente com salários e despesas indiretas. Este crescimento de gastos tem aumentado cada vez mais a responsabilidade da área de compras. Na figura à seguir Baily, Farmer, Jessop e Jones, indicam algumas das principais razões para esta tendência:

Figura 1 - Algumas razões para o aumento da importância e do reconhecimento da função compras.

<b>GASTO TOTAL DAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<b>Mão-de-obra e ganhos indiretos</b>	<b>Recursos adquiridos externamente</b>
<p>Em redução devido à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Automação</li> <li>● Trabalho mais eficiente</li> <li>● Competitividade que depende do acesso à melhores “práticas”</li> </ul>	<p>Em crescimento devido à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Maior especialização por parte das organizações de compras</li> <li>● Políticas de “terceirização”</li> <li>● Foco nas competências centrais</li> <li>● Desenvolvimento de fornecedores especializados</li> <li>● Acesso mais fácil ao mercado mundial de suprimentos</li> <li>● A tecnologia complexa restringe a amplitude da capacidade de fabricar</li> <li>● A flexibilidade depende de ativos externos e não de ativos próprios</li> <li>● Coordenação mais estreita com fornecedores chaves</li> </ul>

Fonte: Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010, p. 18)

Segundo Wisner e Stanlev 2008, o Departamento de Compras vê sua companhia como membro de múltiplas cadeias de suprimentos e influencia seus fornecedores a melhorar a qualidade, tornar a entrega mais confiável e reduzir custos. Os custos e a rentabilidade de uma companhia podem ser significativamente impactados se o departamento de Compras comprar e gerenciar os materiais e serviços efetivamente e eficientemente.

Para Macagnan (2009), o gestor de compras ao conhecer o impacto de sua negociação, acaba tendo uma visão mais ampla do negócio da empresa, não ficando com uma visão apenas do que ele faz diretamente, sem entender como isso se relaciona com todo o objetivo de negócio do empreendimento. Para ela, isso é central hoje, pois todos os empregados devem saber onde a empresa quer chegar, e por que quer chegar. As ações dos compradores são determinantes para a área financeira da empresa, pois suas decisões impactam diretamente no fluxo de caixa.

De acordo com Martins e Alt (2002), também é competência da área de compras o cuidado com os níveis de estoque, pois embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a produção, eles acarretam um custo exagerado para sua manutenção. Estes custos resultam de despesas com o espaço ocupado, custo do capital, pessoal de almoxarifado e controles, etc. Por outro lado, baixos níveis de estoques podem fazer com que a empresa trabalhe num limiar arriscado, onde qualquer detalhe pode prejudicar a produção. Por isso, é importante explorar os recursos tecnológicos, fazendo com que um sistema de informação realize a integração entre todos os setores internos da empresa, clientes e fornecedores.

De acordo com Monczka (2007), um dos mais importantes processos que as organizações realizam, é a avaliação, seleção e medição contínua de fornecedores. O processo de seleção de fornecedores se tornou importante, pois uma escolha segura e confiável, pode reduzir ou prevenir vários problemas. Para ele, os passos críticos do processo são:

1. Reconhecer a necessidade para a seleção do fornecedor;
2. Identificar os principais requerimentos de sourcing;
3. Determinar a estratégia de sourcing;
4. Identificar potenciais fontes de fornecimento;
5. Limitar lista de fornecedores;
6. Determinar método de avaliação e seleção do fornecedor;
7. Selecionar fornecedor e alcançar acordo.

Para Lysons e Farrington (2006), sourcing é o processo de identificar, selecionar e desenvolver fornecedores, e é uma atividade chave de compras. Sourcing pode estar tanto no nível tático e operacional como no nível estratégico. Sourcing tático e operacional trata de decisões de nível mais baixo relativas a alto valor e baixo risco, e itens não críticos. Compra estratégica trata de decisões de mais alto nível e longo prazo, relativas a alto lucro com alto risco de fornecimento de itens estratégicos, e baixo lucro com alto risco de fornecimento de produtos e serviços gargalo.

Segundo Capecchi (2011), para reduzir os tempos de fornecimento de materiais, receber produtos de melhor qualidade, reduzir os estoques tanto da empresa quanto do fornecedor, ter produtos disponíveis sempre que necessário, planejada de forma precisa a produção, é vital integrar os processos da empresa com os fornecedores e estabelecer relações estreitas e duradouras, porém a integração com o fornecedor implica uma mudança drástica

no tipo de relacionamento. Porém a implementação de parcerias custa caro, em termos financeiros, de tempo e disposição mental dos dirigentes. Nem todos os relacionamentos com fornecedores devem ser baseados em parcerias, isto é, as parcerias não são pertinentes em todas as situações.

Para Grazziotin (2006), comprar bem é a metade da venda e a garantia do lucro, pois quando compra-se mal, cria-se problemas difíceis de resolver. Hoje o ato de compras exige procedimentos muito mais técnicos e científicos do que no passado. Para ele, o comprador para ser eficiente, deve trabalhar a partir de dados, de números, possuir um sistema econômico financeiro que lhe possibilite realizar um acompanhamento permanente de suas ações, apontando as direções, e alertando para os ajustes necessários.

Para Dias e Costa, o departamento de compras tem como alguns de seus objetivos adquirir bens ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade pedida. Estes autores destacam também a importância de trabalhar com algumas ferramentas de gestão que possam apoiar as tomadas de decisões, como a classificação ABC, pois este sistema pode demonstrar com exatidão quais itens merecem um tratamento diferenciado em sua condução. Os itens classificados como “A” resultam em uma pequena parcela (geralmente de 10 à 20%) da relação de produtos, e representam grande parte do valor do dinheiro investido. Para demonstrar o nível de vantagem que o método ABC oferece, estes autores usam como exemplo uma empresa que compra mensalmente 5000 itens, e gasta em torno de US\$ 10.000.000 para adquiri-los. Adotando-se quanto ao preço os percentuais de 70%, 20% e 10% para os itens classificados respectivamente em A, B e C, obtêm-se os seguintes gastos mensais:

- Itens A: 70% = US\$ 7.000.000
- Itens B: 20% = US\$ 2.000.000
- Itens C: 10% = US\$ 1.000.00

Por meio deste exemplo percebe-se que se o departamento de compras da empresa em questão conseguir desconto de 2% no preço de compra dos itens A (que representam 10% dos itens, neste caso 500 itens), esta economia equivale à US\$ 140.000. Para que os itens “C” empatassem neste mesmo valor, seria necessário obter 14% de desconto em todos os itens (que representam 70%, ou 3500 itens). Com isso Dias e Costa concluem que conseguir descontos de apenas 2% em 500 itens é possível, porém trabalhar descontos de 14% em 3500 itens é desgastante e quase impraticável.

Klippel e Antunes (2002), em um artigo sobre Matriz de Posicionamento Estratégico, concordam que a elaboração das Curvas ABC de materiais representam um avanço para a gestão de compras, porém destacam que esta é apenas uma primeira ferramenta de análise, que permite iniciar um processo de priorização da gestão dos materiais e serviços adquiridos pelas empresas. Para eles embora a classificação ABC represente uma importante ferramenta para identificar e focalizar os principais pontos ou itens de ação, este método apresenta limitações quando se observa de forma mais ampla a gestão de compras. Estes autores destacam algumas destas limitações, tais como:

- Não considera os aspectos relativos a qualidade das compras realizadas;
- Não considera a relevância estratégica dos itens e serviços adquiridos;
- Não considera os aspectos relativos ao valor gerado pelas aquisições no sentido da agregação de valor aos produtos e serviços.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS

De acordo com Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), uma operação de compras estratégica proativa pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor, desde que estas estratégias não sejam desenvolvidas isoladamente. Elas precisam estar integradas à estratégia corporativa para ser bem-sucedidas. Estes autores apresentam a ilustração de um exemplo, o envolvimento das compras em níveis estratégico, tático e operacional, através da figura abaixo:

Figura 2 - Escopo da função Compras.

<b>Nível Estratégico</b>	<b>Nível Tático Gerencial</b>	<b>Nível Operacional</b>
Pesquisa de Compra Planejamento a longo prazo Previsão de Disponibilidade Determinação de política Fonte Única Comercialização Recíproca Negociação Pós-Acordo Etc.	Método de Compra Negociação Orçamento Desenvolvimento de Interface Desenvolvimento de funcionários Contratação Técnicas de Redução de Custos Etc.	Expedição Manutenção de Registros e Sistemas Cobrança de faturas Manipulação de requisição Investigações/cotações Determinação de preço Devoluções Etc.

Fonte: Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010, p. 38)

Para Cousins (2006), as características atuais da Gestão de Compras podem ser resumidas em:

- Caráter estratégico, que se refere ao papel fundamental das compras na hora de apoiar e desenvolver a estratégia empresarial
- Status que se refere ao crescente reconhecimento das Gestão de Compras dentro das organizações, e
- Caráter integrador, que se refere à maior integração da Gestão de Compras com as demais funções da organização.

Já Bayle (1998), defende que as razões chaves que proporcionaram o crescimento da relevância da Gestão de Compras, podem ser resumidos em:

- Que a Gestão de Compras é vista como uma área com capacidade para agregar valor, e não simplesmente para reduzir custos
- Que a rápida inovação de produtos requer uma equipe de gestão mais integrada, envolvendo todas as funções organizacionais, e
- Que a intervenção ativa dos fornecedores pode contribuir para gerar qualidade, flexibilidade e a reduzir custos

Para Macagnan (2009), decisões acerca de estratégia carregam um grau de incerteza sobre as consequências que as alternativas acarretarão, com relação aos múltiplos objetivos do problema. Desse modo, é considerável o campo de aplicação da teoria da decisão e de métodos multicriteriais em gestão estratégica. Esta autora defende que um dos métodos que pode ser utilizado é o processo de análise hierárquica AHP (Analytic Hierarchy Process), pois este método obriga os decisores a considerar percepções, experiências, intuições e incertezas de modo racional, gerando escalas de prioridade ou pesos. O AHP opera em três passos:

- Descrição da situação complexa de interesse, conforme hierarquias formadas por critérios e subcritérios, até que, segundo os decisores, o enunciado do problema tenha sido suficientemente descrito;
- Comparação duas a duas das influências dos critérios e subcritérios nos entes superiores da hierarquia; e
- Computação dos resultados.



Porter (1980), defende que as organizações podem se basear no modelo das cinco forças (rivalidade dos concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha/negociação dos compradores, e poder de barganha/negociação dos fornecedores), para estabelecer suas estratégias, pois estas permitem obter vantagem competitiva, que pode ser definida como o valor que a empresa cria para seus clientes. Por isso, as compras são uma parte essencial da empresa, que impactam na capacidade da organização para alcançar seus projetos estratégicos, seja ele de liderança em custos, diferenciação de produto/serviço ou segmentação de mercado. Isso por que a Gestão Estratégica de Compras é quem torna possível a vinculação dos fornecedores dentro do marco estratégico corporativo, através dos programas de avaliação e o estabelecimento de novos tipos de relação mais comprometidas e cooperativas.

Mol (2003), também vê na Gestão de compras um papel de contribuição direta, ao menos em duas das cinco forças de Porter, que determinam a rentabilidade da indústria (poder de negociação, tanto do cliente quanto do fornecedor).

Pearson (1991), defende que a integração função compras no planejamento estratégico da empresa se deve principalmente ao fato das compras ter um impacto significativo sobre o valor agregado dos produtos. Ele destaca algumas razões que explicam a importância desta integração:

- A gestão de fornecer tem um impacto muito significativo sobre o valor dos produtos e deve ser um ingrediente chave no planejamento estratégico;
- A função compras tem um papel chave na gestão de fornecer, por isso deve participar do processo do planejamento estratégico;
- A maior integração das compras com as estratégias comerciais, pode proporcionar para a empresa um aumento de compatibilidade, aproveitando ciclos de vida de produtos mais curtos.

### 2.3 CUSTOS DE AQUISIÇÃO

Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), definem que os custos de aquisição/transação representam mais do que o preço, e tem influência no desenvolvimento do papel mais amplo das compras na administração do custo total. O preço é o custo mais visível da maioria das aquisições e em muitos casos será o maior componente do custo total, mas não é o único, há também os custos com ferramentaria, impostos alfandegários, estocagem, inspeção, conserto

ou retificação, entre outros. Para eles, o “iceberg preço/custo” ajuda a visualizar os custos ocultos que devem ser considerados no processo de tomada de decisão, conforme figura abaixo:

Figura 3 - Iceberg preço/custo.



Fonte: Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010, p. 24)

Williamson (1981), acredita que os custos de transação levam uma empresa a realizar transferências, transação ou intercâmbio de bens ou serviços durante as fases de produção e distribuição. Para ele, a teoria dos custos de transação analisa a eficiência das relações entre compradores e fornecedores, pois aqui estão incluídos os custos de negociação, implementação, adaptação, coordenação, monitoramento e controle de acordo de intercâmbio.

Para Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), a função compras participado trabalho de se encontrar a especificação ótima, ou seja, um produto atraente para o marketing vender, para a produção fabricar, que utilize componentes econômicos para se comprar. Por isso, a função compras deve informar às várias partes envolvidas sobre as restrições e oportunidades relacionadas às especificações, transmitindo confiabilidade.

Para Martins e Alt (2002), quanto mais vezes se comprar ou se preparar uma fabricação, menores serão os custos médios e maiores serão os custos decorrentes do processo tanto de compras como de preparação. Por isso, eles consideram que os custos de compras são inversamente proporcionais aos estoques.

Para Correa (1974), na relação de custos de aquisição devem ser considerados também os custos de estoque, dentre os quais podem ser destacados:

- Juros do capital imobilizado;
- Obsolescência;
- Transporte e manuseio;
- Prêmios de seguro;
- Taxas e impostos;
- Deterioração;
- Aluguéis;
- Iluminação e diversos.

Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), também defendem que o custo total de materiais é afetado pelos níveis de estoque, e a função compras tem papel importante na estocagem de matérias-primas e componentes. Pois é ela que deve julgar as condições do mercado de suprimentos para assegurar os níveis de materiais necessários que venham a atender as necessidades de produção e de marketing. Para eles, o timing é outro ponto importante que afeta os custos dos materiais, pois alguns podem crer que estocar material seja um seguro contra a falta de suprimentos, entretanto, as programações de entregas perfeitas eliminariam os estoques. Eis aqui um papel importante da função compras, que pode trabalhar junto aos fornecedores com esta finalidade.

#### 2.4 RELAÇÃO COMPRADOR X FORNECEDOR

Para Matthyssens e Var den-Bulte (1994), a evolução dentro e ao entorno da função compras tem possibilitado o desenvolvimento de uma série de relações com os fornecedores, as quais superam a visão tradicional, que tinha os fornecedores como “adversários”, e traçam novos caminhos de trabalhos em conjunto. Estas novas relações ajudaram a criar uma nova cultura, onde a iniciativa do trabalho em conjunto visa a redução de custos, a melhoria da qualidade e a inovação.

Para Lambert (1996), o desenvolvimento de parcerias é muito frequente na visão colaborativa entre compradores e fornecedores, onde a parceria é um relacionamento baseado na confiança e no compartilhamento de informações, riscos e benefícios, que combinados geram um melhor desempenho quando comparado ao que seria obtido individualmente, sem este relacionamento.

Esta nova visão voltada para a função compras, atribui novos graus de relações entre compradores e fornecedores, gerando níveis de cooperação e comunicação mais avançados,

como descrevem alguns autores:

- Carr y Pearson (1999), defendem o estabelecimento de relações de longo prazo, caracterizadas pela confiança e disposição de compartilhar informações e de agir no desenvolvimento específico desta relação. Pois tanto empresas compradoras como as vendedoras criam expectativas de uma relação duradoura, e esperam que um trabalho mais próximo, com relações interligadas, garanta uma melhor qualidade em seus produtos, e também por que as empresas compradoras veem em seus fornecedores uma extensão de seu próprio negócio. E quando os fornecedores tem expectativa de continuidade, é por que estes observam em seu cliente potencial para uma aliança de longo prazo. Assim, a expectativa de continuidade, assim como o desejo de colaboração e confiança, são as chaves para o desenvolvimento de relações duradouras e sintonizadas entre fornecedores e compradores.
- Krause y Ellram (1997), destacam as recompensas e reconhecimentos do trabalho dos fornecedores, como atividades nas quais o comprador reconhece o esforço, a participação e a dedicação na melhora e no rendimento de seu fornecedor. Estas recompensas devem ser acompanhadas de contínuas avaliações para medir os objetivos alcançados, o que justificaria estas recompensas. Para eles este tipo de atividade além de reconhecer o esforço e o empenho, também pretende motivar e incentivar o trabalho de seu fornecedor, e com isso buscar melhorias constantes em toda a cadeia de abastecimento.
- Anderson e Narus (1990), ressaltam a importância da troca de informações entre compradores e fornecedores, pois para eles a comunicação é o grau em que os membros de uma relação trocam informações úteis e oportunas um com o outro. Esta troca de informações ajuda ambas as partes a resolverem conflitos aumentando o nível de conhecimento mútuo e fortalecendo a sua relação. Por isso estes autores estabelecem que a comunicação é um antecedente de confiança, que com o passar do tempo vai acumulando até alcançar níveis mais altos de comunicação. Assim o aumento da troca de informações é um indicador e base de confiança e entendimento que busca o benefício igualitário para ambas as partes.

Dentro deste contexto quando uma relação está sólida com confiança e reciprocidade, começam a se estabelecer novas atividades nesta relação comprador-fornecedor, delineando uma nova tendência que alguns autores chamam de “práticas avançadas de compras”, tais

como:

- Controle de processos;
- Ações Conjuntas;
- Processo logístico.

#### **2.4.1 Controle de processos**

Atividades de controle são todas as medidas tomadas para prevenir, reduzir ou eliminar falhas de processo. Para Carr e Pearson (1999), uma das funções principais da gestão de compras é buscar e identificar fornecedores potenciais e determinar suas qualificações como fornecedores da empresa. Para isso eles elencam uma série de atividades que permitem aumentar as possibilidades de acertar na seleção de fornecedores, e após estas escolhas, fortalecer as relações, tais como:

- Avaliação formal de fornecedores: Para Stanleye Wisner (2001), a avaliação constante busca analisar os processos e o desempenho dos fornecedores, identificando falhas e defeitos, estabelecendo indicadores para acompanhamento, e tomando medidas eficientes para corrigir e solucionar os problemas encontrados nesta análise. Para eles, esta atividade é fundamental para um bom funcionamento da relação comprador-fornecedor, pois é em cima dos erros e defeitos encontrados, que se pode avaliar a capacidade que este fornecedor tem de se sobrepôr e corrigir seus eventuais equívocos. Por isso, esta avaliação de fornecedores também gera informações úteis tanto para selecionar e reduzir a base de fornecedores, como para seu próprio desenvolvimento.
- Certificação de fornecedores: Carr e Pearson (1999), acreditam que com a certificação dos fornecedores é possível avaliar e comprovar até que ponto as políticas de gestão e capacidades dos fornecedores se ajustam as exigências da organização. Para estes autores, esta certificação pode ser implantada de duas formas: a primeira consiste em inspecionar e examinar o referido fornecedor, para ver se este tem potencial capaz de cumprir com as exigências do comprador, nos quesitos, qualidade, confiabilidade, custos, entre outros aspectos; a segunda consiste em exigir certificações externas, como a ISO (International Organization for Standardization) por exemplo. Pois estas certificações proporcionam um marco

de referência e uma linguagem comum no mundo empresarial. Esta certificação pode garantir que seu funcionamento está de acordo com as normas internacionais específicas de gestão e desempenho. Carter (1998), afirma que as empresas que possuem programas de certificações de fornecedores, conseguem obter melhores resultados em comparação com as que não possuem estas certificações. Por isso, a certificação de fornecedores pretende garantir o cumprimento de exigências e normas padronizadas de funcionamento, visando a eliminação de processos de inspeção e controle de qualidade, bem como algumas provas ou testes de mercadorias.

- Visitas a fornecedores: Krause (1999), vê a visita ao fornecedor como uma das atividades que caracteriza uma atitude de controle da empresa com seu fornecedor. Para ele apesar dos programas de certificação terem reduzido a necessidade das visitas, estas continuam sendo um laço direto de aproximação e conhecimento entre compradores e fornecedores. Visitas regulares ajudam a prevenir problemas ou falhas na distribuição de mercadorias e na qualidade dos produtos.
- Controle do funcionamento de fornecedores: Para Carr e Pearson (1999), esta atividade permite uma avaliação de forma continuada do fornecedor, possibilitando estabelecer avanços que podem alcançar o desenvolvimento de processos e produtos específicos. Para isso, é necessário um contato permanente, de estreita comunicação entre as partes, e um trabalho em equipe.
- Programação de auditorias: Para Stanley e Wisner (2001), a realização de auditorias se caracteriza por uma revisão e inspeção dos processos estabelecidos entre as partes, buscando comprovar se os produtos recebidos são produzidos de acordo com os padrões e parâmetros exigidos. Esta atividade permite fazer um balanço dos resultados obtidos pelo fornecedor, por meio da incorporação de mudanças e melhorias nos processos.

#### **2.4.2 Ações conjuntas**

Para Carr e Pearson (1999), estas atividades são um conjunto que visam relacionar de maneira direta os fornecedores dentro de um projeto integrado de abastecimento, tendo como principal objetivo, estreitar e potencializar as relações com os fornecedores, e fazer com que este se sinta parte ativa do projeto da empresa. Para isso existem atividades que tem possibilitado a troca de idéias e opiniões em torno dos objetivos comuns. Estes autores veem

como uma das principais atividades a participação e implicação dos fornecedores no desenho do produto da empresa compradora, pois esta é uma atividade que representa u alto grau de envolvimento do fornecedor dentro do programa de abastecimento da empresa, e lhe atribui uma certa importância para sua opinião dentro da companhia. Também dá ao fornecedor a oportunidade de conhecer diretamente as especificações do produto, e a importância que representa o insumo que abastece ou vai abastecer, e isto gera um grau mais alto de responsabilidade e compromisso. Esta participação dos fornecedores no desenvolvimento das especificações dos produtos, também pode possibilitar uma redução de custos, na medida que este fornecedor pode vislumbrar a real necessidade de seu cliente, pois a redução de custos é uma das principais atribuições da função compras.

Stanley e Wisner (2001), crêem que as decisões conjuntas nos programas de reduções de custos, e a resolução conjunta de problemas, também são atividades de participação, pois estas iniciativas levam os fornecedores à trabalharem em conjunto com os compradores, buscando e identificando as opções que permitam alcançar os objetivos dos custos programados, buscando utilizar os conhecimentos mútuos, para resolver as incidências eventuais de gestão. Estas medidas visam potencializar o grau de cooperação e entendimento entre as partes, para antecipar e corrigir os problemas e as falhas na gestão de abastecimento.

### **2.4.3 Processo Logístico**

O processo logístico envolve todo o sistema de desenvolvimento do fluxo de produtos, desde sua origem na fábrica fornecedora até seu destino na empresa compradora. Este processo é fundamental para um bom andamento de ambas as partes envolvidas na negociação, e por isso devem ser coordenadas e integradas de acordo com a realidade das partes envolvidas.

Para Kant (1994), esta também é uma atividade estratégica essencial da cadeia de abastecimento e da própria estratégia corporativa, já que este processo quando bem integrado, pode ajudar a reduzir custos de produção e estoques, podendo ser utilizado como uma vantagem competitiva. Dentro deste contexto, sua estrutura deve ser pensada em todos os níveis, desde sua manipulação, produção, transporte, distribuição e armazenagem. Para isso é fundamental também a colaboração e troca de informações claras entre as partes. Este processo também envolve a utilização de uma mesma rede de transportes e armazenagem, pois um agente logístico deve atender as necessidades de ambas as partes, tanto compradores quanto vendedores, podendo ser uma conexão entre os envolvidos.

Christopher (2009), salienta que dentro deste contexto, a logística é a orientação e a estrutura de planejamento que procura criar um plano único para o fluxo de produtos e informações, criando vínculos e coordenação entre os processos de clientes e fornecedores. Por isso, este processo tem como um de seus objetivos o gerenciamento de relações, visando um resultado mais lucrativo para as partes envolvidas na cadeia.



### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser caracterizado como um estudo exploratório e descritivo, na forma de um estudo de caso sendo analisado por meio de uma metodologia qualitativa, pois segundo Yin (1993), o estudo de caso é um método escolhido quando o fenômeno não é facilmente distinguido do contexto, sendo necessária a seleção de uma metodologia de investigação apropriada.

Já do ponto de vista dos seus objetivos, pode-se classificar esta pesquisa como descritiva, a qual busca descrever o processo da gestão de compras na empresa A, assumindo um procedimento técnico de estudo de caso, por aprofundar a análise do assunto. Gil (1994), afirma que um estudo de caso “é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real”.

#### 3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise da pesquisa foi o atual processo de compras da empresa A, centralizando as atenções na gestão de compras de itens “chaves” da cadeia de suprimentos, tais como: Borracha Sintética, Borracha Natural, Carbonato de Cálcio, Resina de EVA, Dióxido de Titânio, etc. Estes materiais foram classificados por meio de ferramentas de análise de dados como a curva ABC.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para análise foi realizada por meio de fontes de evidências através de documentos e entrevista (Yin, 2005). Esta etapa de documentação foi realizada por meio de relatórios de compras da empresa A, que permitem analisar vários aspectos da pesquisa, e comprovar a realidade inicial e final do processo em estudo. A etapa de entrevista foi realizada de forma semiestruturada, que conforme Yin (2005), pode ser definida como uma entrevista focada seguindo um certo grupo de perguntas pré-estabelecidas. Este questionário foi direcionado ao diretor financeiro, pois ele como responsável pelas finanças da empresa A, conhece os dados analisados, e tem como atribuição o planejamento e a manutenção da política financeira da companhia, que é diretamente impactada, positivamente ou negativamente, pelas ações do departamento de compras, ao diretor de compras e ao gerente da fábrica de solados da empresa.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O objetivo da análise de dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, buscando responder ao intuito do estudo. Por isso, os dados obtidos nas fases de documentação e entrevista, foram comparados com os referenciais acadêmicos para analisar se os objetivos de compras apresentados por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), estão alinhados com a necessidade atual da empresa diante de um cenário competitivo e globalizado, pois esta situação tem motivado uma readequação das estruturas industriais, para que as organizações continuem competitivas no mercado.

Para embasar os dados coletados com as entrevistas e observações, foram obtidas informações em textos e documentos da própria empresa A em relação à estrutura da organização, principalmente no departamento de compras.

Os dados coletados foram de dois tipos: dados primários, com a observação participante e com entrevistas individuais; e dados secundários, por meio da análise de documentos da empresa e de referencial bibliográfico.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Assim como qualquer pesquisa acadêmica, este estudo apresenta algumas limitações, tais como:

- Metodologia aplicada, que conforme Yin (2005), por se tratar de um estudo de caso, abre-se margem para evidências equivocadas e visões tendenciosas que podem influenciar as conclusões e constatações obtidas.
- As fontes de evidência utilizadas na pesquisa foram limitadas, a utilização de um número maior de fontes poderia trazer resultados mais precisos, pois estas fontes são complementares.

A metodologia escolhida para a futura pesquisa não apresentou maiores dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados devido ao fato do autor pertencer ao quadro de funcionários da empresa em questão, porém o estudo ofereceu limitações quanto ao tempo disponível para as observações, devido ao fato de ter que conciliar as obrigações do dia-a-dia com o estudo.

Contudo, apesar das limitações o autor procurou elaborar um estudo eficiente que pudesse mensurar os resultados sem a interferência destas limitações.

## 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o contexto em que se insere o processo de compras de materiais adquiridos para produção de palmilhas e solados, iniciando pela explanação das principais características de operação da empresa A, e introduzindo num segundo momento a área de compras, com foco nos produtos químicos adquiridos para produção de palmilhas e solados. Também são apresentados a estrutura e o perfil dos gastos da empresa, e uma proposta de melhoria que contemple uma redução nos custos de aquisição dos itens estudados. Os dados relativos ao valor financeiro envolvido na operação, podem demonstrar o que e como este departamento costumava comprar e se organizar.

### 4.1 INTRODUÇÃO À EMPRESA

A empresa com sede no Rio Grande do Sul possui quatro unidades produtivas no Brasil e uma na Argentina, produzindo aproximadamente 9 milhões de pares de calçados por ano. Com aproximadamente 3500 funcionários diretos e 1000 indiretos, a carteira gerenciada pela área de compras era superior a 100 milhões de reais por ano, e o faturamento bruto anual gira em torno de 400 milhões de reais. No período da realização desta pesquisa, o departamento de compras era responsável pela aquisição de matérias-primas e de alguns materiais indiretos. As demais compras como manutenção, equipamentos de proteção individual, máquinas e equipamentos, entre outras, eram de responsabilidade de seu setor específico, e portanto para estas aquisições não eram geradas ordens de compra, por isso estes números não foram considerados. Para estas compras, apenas o responsável pela área que havia adquirido determinado material assinava a nota fiscal e liberava para pagamento.

A escolha do segmento de produtos químicos utilizados na produção de solados de borracha para a realização do estudo, ocorreu em função da representatividade econômico-financeira que este segmento representa na composição dos custos das matérias-primas, cerca de 30% do total, e também devido a estratégia adotada para a aquisição destes produtos. Como no segmento de calçados em que a empresa A está inserida o solado de borracha possui uma forma tradicional e mantém-se estável, onde a qualidade e a resistência são os diferenciais, foi possível traçar uma estratégia diferenciada para a aquisição dos mesmos, sem correr riscos destes materiais ficarem obsoletos no estoque.

Enquanto para as demais matérias-primas, que variam de acordo com as tendências da moda, a necessidade de compra de cada material é gerada a partir de um sistema MRP que

calcula as quantidades dos materiais à serem adquiridos baseada na programação de produção, os produtos químicos são adquiridos com base na média de consumo dos últimos meses. Com isso é possível adotar uma estratégia diferenciada, comprando volumes maiores, sem risco de obsolescência, e fazer uso do poder de barganha, em cima do volume negociado, como defendido por Porter (1980, entre outras vantagens).

Araújo (1966), defende que em termos econômicos, adquirir produtos em revendedores, geralmente não é a melhor opção de aquisição de materiais, principalmente quando se tem volume em escala significativa, que possa interessar ao fabricante vender direto, sem a necessidade de intermediários. Outra constatação deste autor, é de que normalmente materiais adquiridos por intermédio de revendedores não são fabricados contra desenhos nem carecem de exigências técnicas específicas, normalmente são padronizados e fabricados em série. Dentro deste contexto era importante melhorar a eficiência do processo de compras, devido à importância destas aquisições na composição dos custos da empresa. Por isso, foram escolhidos alguns itens classificados pelo método ABC, em relação à sua representatividade financeira na composição dos custos da empresa. Este autor também compartilha da ideia de que o agente comprador, sempre que possível, deverá entender-se diretamente com os produtores, evitando os intermediários, que na visão dele nada mais fazem, senão aumentar o preço da mercadoria. Portanto, o objetivo do agente comprador ao procurar contatos diretos com o produtor, é o de conseguir melhores cotações para os materiais de que necessita, com a finalidade de economizar as comissões ou as margens dos distribuidores/vendedores.

O Bussines da empresa está inserido dentro do segmento calçadista, com a produção, de calçados reconhecidos mundialmente. Como é característico do segmento calçadista, a parte operacional exige uma grande demanda por mão-de-obra, porém estas operações são basicamente repetitivas e não necessitam obrigatoriamente de um determinado grau de instrução de seus operadores. Seus clientes eram lojas varejistas nacionais e de alguns países vizinhos.

Sua estrutura organizacional possuía, no momento da realização deste trabalho, poucos níveis hierárquicos. A direção da empresa, inclusive seu presidente, se envolviam diretamente nas discussões e decisões do departamento de compras.

## 4.2 INTRODUÇÃO AO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Esta seção tem por objetivo apresentar o contexto em que se encontra o departamento de compras da empresa X, apresentando sua estrutura organizacional e informações sobre o perfil dos gastos do departamento.

### 4.2.1 Estrutura Organizacional do Departamento de Compras

A estrutura do departamento de compras contava com 7 compradores, cada um responsável por determinado grupo de material. Não havia um modelo padrão para o arquivamento das informações. A equipe estava dividida entre a matriz e as filiais, sendo que os compradores da matriz eram os responsáveis pelas negociações dos itens comuns em todas as unidades, para que, através do volume negociado, a empresa pudesse fazer uso de uma das cinco forças de Porter (1980), o poder de barganha junto aos fornecedores.

Cada comprador resolvia problemas entre o fornecedor e o usuário do material adquirido, pois de acordo com os autores estudados, a responsabilidade de compras vai desde o processo de aquisição até a utilização final do produto, e negociava com o fornecedor escolhido, após uma breve pesquisa de mercado. Porém, como a empresa X trabalha com marcas de terceiros, todos os fornecedores devem ser previamente auditados e autorizados como fornecedores da marca, bem como seus respectivos produtos devem obedecer uma série de exigências afim de proporcionar segurança e conforto para o consumidor final. Todos os itens devem passar por uma série de testes rigorosos que visam garantir que o produto está de acordo com as normas pré-estabelecidas. Portanto, o departamento de compras deve observar atentamente estes critérios, ao selecionar fornecedores e efetuar suas aquisições.

### 4.2.2 Perfil dos Gastos do Departamento de Compras

A avaliação dos gastos do departamento de compras da empresa A proporciona a visão de onde está alocada a maior parte do volume financeiro envolvido nas transações de aquisições de produtos. O resultado desta avaliação possibilita a identificação de oportunidades de melhorias e das ações que podem ser tomadas onde o impacto monetário é mais significativo. Pois, segundo Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), entre os objetivos de compras estão:

- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Proteger a estrutura de custos da empresa;
- Monitorar as tendências do mercado, etc.

No primeiro semestre de 2013, período analisado neste estudo, a empresa A registrou aquisições oriundas de 247 fontes de abastecimento. O número total de fornecedores da empresa é bem maior, porém aqui só são mencionados os fornecedores relacionados com o departamento de compras, já que as compras na empresa A não eram centralizadas. Neste período, da carteira administrada pelo departamento de compras, apenas 5% dos fornecedores representaram a metade dos gastos, conforme ilustramos abaixo:

Tabela 1 - Curva ABC geral da carteira administrada por compras no primeiro semestre de 2013.

Clãs. ABC	% gastos	Qtde Forn.	% de forn.
A	50%	12	5%
B	30%	27	11%
C	20%	208	84%
<b>Total Geral</b>	<b>100%</b>	<b>247</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

O segmento dos materiais alvos deste estudo, produtos químicos para produção de solados e palmilhas, representam 30% dos gastos gerais com matéria-prima na empresa A, e destes, apenas os três fornecedores analisados representam de 47% do valor gasto com produtos químicos, de acordo com o quadro abaixo:

Tabela 2 - Análise Anual de Suprimentos na Empresa A, baseando-se nos gastos do 1º semestre de 2013

Total anual de gastos	
Carteira Total de Compras:	R\$ 100.544.391
Carteira Somente Químicos:	R\$ 30.397.483
% de químicos sobre total	30%

Fonte: Elaborada pelo autor

### 4.3 DIAGNÓSTICO

Nesta etapa é apresentada uma avaliação crítica do processo de compras. A partir da revisão bibliográfica, da análise preliminar do caso, e desta avaliação foi desenvolvido um diagnóstico sobre as atividades da área, abrangendo os objetivos de compras.

#### 4.3.1 Avaliação do processo de compras dos itens em questão

Como a empresa é relativamente jovem no mercado, com 15 anos de fundação, e teve sua ascensão mais significativa nos últimos 8 anos, muitos processos ainda precisam de melhorias. Um exemplo são as aquisições de matérias-primas, que no início da operação, quando o porte da empresa era bem menor que na atualidade e não havia uma grande escala de aquisição, as compras eram realizadas basicamente em revendedores, porém, segundo Araújo (1966), a política do agente comprador deverá ser, sempre que possível, a de procurar os produtores, suprindo-se diretamente com o produtor. Para ele, as grandes organizações, dado o volume de suas aquisições, gozam de privilégios de comprar diretamente dos produtores, e é nesta realidade que a empresa A se enquadra atualmente.

A análise do processo atual de aquisição foi realizada por meio da seleção dos principais fornecedores, de acordo com a problemática econômico-financeira envolvida na questão, através do uso da curva ABC como uma primeira ferramenta de análise, constatou-se que o segmento de produtos químicos utilizados para a produção de solados de borracha e palmilhas de EVA representam 30% do total de gastos gerenciados pela carteira de compras, que é superior a 100 milhões de reais por ano, e o resultado desta primeira análise permitiu inicializar um processo de priorização da Gestão de Compras, identificando pontos alvos para um trabalho de melhoria, que atendessem alguns dos objetivos da função compras definidos por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), tais como:

- Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto.
- Selecionar os melhores fornecedores do mercado.
- Proteger a estrutura de custos da empresa.
- Manter o equilíbrio correto de quantidade/valor.
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos.



Segundo Ching (2009), o método da curva ABC baseia-se no raciocínio do diagrama de Pareto, em que nem todos os itens, ou neste caso as fontes de suprimentos, tem a mesma importância e a atenção deve ser dada para os mais significativos. No caso da empresa A, apenas 5 fornecedores, ou 12% do total, respondem por 66% do valor gasto. O quadro abaixo mostra a realidade encontrada através do uso da Curva ABC como ferramenta de análise, que possibilita a tomada de decisões:

Tabela 3 - Curva ABC das Compras de Produtos Químicos

<b>Clas. ABC</b>	<b>% gastos</b>	<b>Qtde Forn.</b>	<b>% de forn.</b>
<b>A</b>	<b>66%</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>
<b>B</b>	<b>26%</b>	<b>12</b>	<b>29%</b>
<b>C</b>	<b>8%</b>	<b>25</b>	<b>60%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Dentro deste contexto foram selecionados três itens oriundos de três fontes de suprimentos que juntas representam 47% do gasto com produtos químicos, ou mais de 14,2 milhões de reais anuais, conforme quadro abaixo:

Tabela 4 - Maior concentração de recursos com produtos químicos no primeiro semestre de 2013.

<b>Fornecedor</b>	<b>Valor comprado</b>	<b>% do total</b>
LANXESS ELASTOMEROS DO BRASIL S.A	R\$ 11.621.830	38%
DU PONT DO BRASIL S.A	R\$ 1.984.058	7%
BRASKEM S/A	R\$ 650.375	2%

Fonte: Elaborada pelo autor

Cada escolha teve um propósito peculiar. A primeira do segmento de borrachas, adquiridas da Lanxes Elastômeros do Brasil, fabricante de borrachas sintéticas do mercado nacional, neste caso a empresa A já estava suprindo-se diretamente no produtor, por isso, o enfoque foi centrado nos custos financeiros envolvidos nas transações. A segunda, de dióxido de titânio da DuPont do Brasil S.A, que até o presente momento era adquirido em distribuidores, porém com volume diário de compras suficiente para buscar fornecimento

junto ao produtor, sem elevar significativamente os volumes de estoques, já que a Dupont exige uma quantidade mínima mensal de aquisição para atendimento direto, e a terceira, de resina de EVA, da DuPont do Brasil S.A e da Braskem S.A, onde o intuito foi incentivar a concorrência entre as duas gigantes do mercado, para conseguir melhores preços.

Também percebeu-se a necessidade ou oportunidade de se reavaliar a questão dos fretes para transportes dos materiais químicos, pois este segmento de produtos além de representar um alto valor financeiro, 30% do total, também gera uma grande quantidade física para movimentação e transporte.

## 5 ANALISE E PROPOSTA DE MELHORIA

Após a revisão bibliográfica, a apresentação dos materiais e métodos utilizados, e a descrição do estudo de caso, este capítulo apresenta as análises realizadas e sugere algumas melhorias, que alinhadas aos objetivos de compras, podem trazer resultados significativos para a empresa.

Dias e Costa, defendem a importância do uso da matemática financeira pelos profissionais de compras, para que estes possam avaliar e decidir qual a melhor condição de fornecimento entre as opções disponíveis, e destacam os usos mais comuns, como:

- Decisão entre o preço para pagamento imediato ou preço faturado para pagamento posterior a entrega;
- Seleção da melhor proposta em termos econômicos, com alternativas de preço e outras condições de fornecimento diferentes entre si;
- Avaliação das cláusulas de reajuste para fornecimento a médio e longo prazos.

Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), compartilham da mesma ideia, justificando que muitos fornecedores estão preparados para oferecer descontos se o cliente não os deixar esperando pelo dinheiro. Para eles estes descontos podem ser para pagamento em dinheiro ou em cheque ou para pagamento até determinada data, porém o agente comprador deve examinar atentamente se o desconto oferecido para pagamento antecipado vale a pena.

Macagnan (2009), afirma que a gestão de compras da empresa deve operar de forma integrada à gestão financeira, pois sempre que o custo financeiro aplicado pelo fornecedor sobre o valor das compras for menor do que os juros dos capitais de longo prazo utilizados pela empresa, a melhor opção é alongar o prazo de pagamento das compras, de forma a gerar fontes de financiamento suficientes para cobrir a aplicação de recursos na operação da empresa. Porém quando este custo de financiamento é superior, é melhor encurtar o prazo de pagamento, ou até pagar à vista, respeitando a disponibilidade de recursos em caixa.

### 5.1 LANXES ELASTÔMEROS DO BRASIL

Dentro do contexto encontrado na bibliografia, foi analisado o caso da primeira fonte de fornecimento da empresa A, onde a Lanxes Elastômeros do Brasil estava concedendo prazo de 28 dias para pagamento, com custo financeiro (taxa de juros) de 2,06% sobre o valor

da mercadoria. Como, dentre os objetivos de compras estão: Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto; Proteger a estrutura de custos da empresa e; Monitorar as tendências do mercado, considerando principalmente este último objetivo, constatou-se que a taxa básica de juros, taxa Selic (índice pelo qual as taxas de juros cobradas pelo mercado se balizam no Brasil), utilizada como referência pela política monetária nacional, está na casa dos 8% ao ano, o que representa 0,66% ao mês, comparando este percentual com os 2,06% de custo financeiro cobrados pela empresa fornecedora, constatou-se que este percentual era muito superior a realidade do mercado no período.

Diante desta constatação, que conforme o conceito de análise apresentado por Macagnan (2009), o financiamento (prazo de pagamento) dado pelo fornecedor não era compatível com a realidade do mercado financeiro, a avaliação foi de que seria vantajoso comprar em prazos mais curtos, e não sobrecarregar a estrutura de custos com estas taxas muito acima da média de mercado. Com isso, chamou-se o fornecedor para a mesa de negociação, e diante da representatividade que esta fonte possui dentro da cadeia de suprimentos, 12% do total geral dos gastos do departamento de compras, ou 38% do total de produtos químicos adquiridos, chegou-se à um prazo “ideal” para ambas as partes, 14 dias para pagamento sem nenhum acréscimo de encargos financeiros sobre o valor dos produtos. Este prazo foi estabelecido após a discussão e análise de algumas variáveis como:

- Tempo de entrega após o faturamento, entre 8 e 10 dias, devido à distância da planta industrial da empresa de origem para a planta da empresa de destino, que é de praticamente 4000 km de Pernambuco ao Rio Grande do Sul;
- Recebimento e conferência física da mercadoria;
- Recebimento e registro da nota fiscal no sistema da empresa para disparar o pagamento, já que cada carga de mercadoria tem um custo aproximado de R\$ 200.000,00.

Esta medida representava um recebimento mais rápido por parte da fonte fornecedora, que conforme Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), muitos fornecedores estão preparados para conceder descontos, neste caso a não incidência de encargos financeiros, se seus clientes não os deixarem esperando pelo dinheiro. E do outro lado, esta ação fez com que a empresa A deixasse de desembolsar mais de meio milhão de reais por ano (R\$ 512.523,00), já que este fornecedor era responsável por uma fatia anual superior à 11,6 milhões de reais. Como o encargo de 2,06% era cobrado para o prazo de 28 dias, e a renegociação possibilitou a

eliminação deste custo, mantendo um prazo de 14 dias para os pagamentos, pode-se considerar que a empresa estava pagando este percentual para ter 14 dias à mais de prazo, o que representa um custo efetivo superior à 4,4% por ciclo de 30 dias, ou seja, muito superior à taxa oficial de juros do país (Selic), que é inferior à 0,7% ao mês. Somente esta economia é superior à 0,5% de tudo o que é gasto anualmente pelo departamento de compras na empresa A.

## 5.2 DUPONT DO BRASIL S.A E BRASKEM S.A

De acordo com Baily e Farmer (1979), o distribuidor industrial é um intermediário que monta, estoca e vende um grande sortimento de artigos, porém a decisão de comprar diretamente, ou de um intermediário, deve basear-se em uma comparação dos custos e benefícios por ambas as partes. Por isso, neste segundo caso, o enfoque será na aquisição de Resina de EVA e Dióxido de Titânio diretamente na fonte produtora do material, “fugindo” dos distribuidores.

Como a legislação tributária brasileira prevê diferenciação de alíquota de imposto sobre circulação de mercadorias (ICMS), de acordo com o Estado e a origem do material (importado ou nacional), e o ICMS compõe o preço final do produto, nestes casos estamos considerando somente os valores líquidos (custo), ou seja, sem o percentual deste tributo aplicado por cada um dos fornecedores. Pois no caso da empresa A, o valor ou percentual do ICMS não é fator decisivo para a definição da compra, visto que, a legislação tributária permite que o valor pago por este imposto seja creditado para a empresa compradora, e descontado futuramente do valor que esta companhia tem que pagar de imposto sobre o seu faturamento.

### 5.2.1 Resinas de EVA

No primeiro semestre de 2013 a empresa A registrou um consumo próximo a 200 toneladas de resinas de EVA, por isso considerando a mesma proporção, a estimativa é de consumir 400 ton deste produto no ano. Até o final de 2011 este produto era comprado em distribuidor, visto que, o gasto mensal não era tão expressivo. Porém com o aumento significativo da demanda, percebeu-se a necessidade de suprir-se diretamente com os produtores, para tentar diminuir o valor gasto com este produto.

Inicialmente foi feito o que Baily e Farmer (1979) chamam de pesquisa de mercado fornecedor, onde segundo eles se busca:

- A identificação ou desenvolvimento de fontes adequadas;
- A investigação sistemática e sua comparação;
- As decisões de escolha: de quem comprar, como alocar as compras, em que condições, etc;
- Relacionamento continuado.

O resultado desta pesquisa apontou as duas principais fontes do mercado para este produto, DuPont do Brasil S.A e Braskem S.A. O segundo passo foi buscar um contato com a área de vendas destas companhias, por meio do telefone e internet.

A Braskem S.A foi a mais ágil em retornar o contato e demonstrar interesse no fornecimento direto, dado o volume diário de compras da resina de EVA, pois eles possuem uma planta no Rio Grande do Sul que produz este material, e também já tinham um certo conhecimento de nossa empresa. Após esta primeira troca de informações, rapidamente foi fechada a negociação do primeiro pedido, devido a necessidade de material para o consumo diário, e ao custo deste item que comprado diretamente do produtor se mostrou muito mais viável do que o custo do mesmo produto que vinha sendo comprado em um distribuidor. Durante o ano de 2012 foram negociados com a Braskem S.A. mais de 140 toneladas deste produto, movimentando um valor próximo à 1 milhão de reais, porém os resultados não serão mensurados aqui, visto que, esta etapa não contempla o período de realização deste estudo.

Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), acreditam que quando poucas empresas dominam a oferta de um mercado, pode ser vantajoso estimular a concorrência entre elas. Esta situação se enquadra perfeitamente na realidade da resina de EVA, onde a Braskem e a DuPont praticamente dominam este mercado. Por isso, mesmo já tendo conseguido uma redução significativa de custos neste produto comprando diretamente da Braskem, e não mais de distribuidores, a empresa A continuou tentando contato com a DuPont, pois o objetivo era estimular a concorrência dos dois grandes produtores deste material. Após várias tentativas frustradas de contato com a DuPont, que até o momento não focava suas atenções para o mercado calçadista, que em comparação com outros segmentos não possui um consumo tão expressivo deste material, recebemos retorno do gestor de vendas responsável pela unidade do Brasil, que visitou a empresa A juntamente com seu Diretor responsável por este segmento na

América, e iniciamos o processo de negociação. Uma das condições solicitadas pela empresa A, foi de que estes gestores indicassem e ajudassem a chegar nos responsáveis pelo segmento de dióxido de titânio, produto que será apresentado à seguir, para que se pudesse negociar este produto diretamente.

O consumo de resina de EVA gira em torno de 400 toneladas por ano, volume que cada vez mais chama a atenção destes dois fornecedores, que passaram a “brigar” diariamente por esta carteira. Com o estímulo a concorrência destas duas fontes de suprimentos, a empresa A conseguiu uma redução superior à 16% no custo unitário deste produto, o que comparado ao volume anual de compras significa uma economia de aproximadamente 400 mil reais por ano, somente com este item.

### **5.2.2 Dióxido de Titânio**

O Dióxido de Titânio é outro material importante na formulação química para produção de solados de borrachas, e a empresa A está consumindo um volume próximo à 150 toneladas deste produto por ano. Seguindo os objetivos de compras destacados por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), de suprir a organização com fluxo seguro de materiais, monitorar as tendências do mercado e proteger a estrutura de custos da empresa obtendo o melhor valor possível, foi identificado neste item, após uma análise mais criteriosa por meio de ferramentas como a curva ABC, um potencial para redução de custos, já que o mesmo estava sendo adquirido em distribuidores, porém segundo Araújo (1966), em termos econômicos esta não é a melhor opção de se realizarem aquisições, já que neste processo os materiais e as matérias-primas são onerados pelo processamento normal das transações comerciais.

Araújo (1966), afirma ainda que adquirir diretamente no produtor será o ideal para o agente comprador, pois este possui posição privilegiada já que não depende de intermediários em seu processo de vendas. Com este intuito a empresa A buscou contato com a DuPont, produtora do material que já estava homologado, visando reduzir os seus custos na aquisição deste produto. Após várias tentativas frustradas de contato, sem o retorno da outra parte, foi solicitado ajuda aos gestores do segmento de resina de EVA, mencionado no item anterior, quando estes estiveram na empresa A para negociar a sua linha de produtos. Após isso, finalmente a empresa A finalmente recebeu retorno da área de vendas da DuPont responsável pelo segmento de dióxido de titânio, e iniciaram-se as negociações.

A DuPont possuía uma exigência de faturar no mínimo 12 toneladas de material por nota fiscal para atendimento direto, e como o consumo mensal da empresa A gira justamente em torno deste número, foi possível efetuar a negociação sem elevar significativamente o volume de estoque, pois segundo Ching (2009), quanto maiores as quantidades estocadas, maiores serão os custos de manutenção.

Esta negociação proporcionou uma redução superior a 30% do custo unitário do Dióxido de Titânio, o que vinha ao encontro dos objetivos de compras citados por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), de comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor e ajudando a proteger a estrutura de custos da empresa. Esta nova estratégia de aquisição se mostrou viável, e com as 150 toneladas consumidas deste produto, foi possível economizar em torno de 200 mil dólares por ano (este material não é produzido no Brasil, por isso a unidade monetária de referência é o dólar americano). Considerando que o dólar encerrou o primeiro semestre de 2013 com uma cotação frente ao real superior à R\$ 2,20, podemos considerar que o ganho neste item foi de aproximadamente R\$ 440.000 por ano.

### 5.3 CUSTOS DE FRETES

Para Ching (2009), custos de transportes são considerados todos os gastos relacionados à movimentação de materiais fora da empresa. Para ele, o custo com transportes deve considerar duas características:

- Características do produto;
- Características do mercado.

Em nosso estudo o que pesou na tomada de decisão foi a primeira, pois as características dos produtos químicos era bem diferente dos demais itens à serem transportados, porém até o presente momento recebiam o mesmo tratamento dos outros materiais.

Na empresa A, a grande maioria dos itens transportados são matérias-primas (tecidos, linhas, atacadores, etc.) para produção dos cabedais dos calçados, que necessitam de atenção especial quanto ao tipo de veículo à ser usado, pois na sua maioria são pequenos volumes frágeis, embalados em caixas de papelão ou são rolos (tecidos), que necessitam de um grande espaço, porém não geram muito peso. Por isso, precisam ser transportados em caminhão com carroceria fechada (baú), onde podem ser melhor alocados e não ficam vulneráveis às



condições climáticas. Porém os produtos químicos apresentam características diferentes, estes normalmente são transportados em volumes maiores (palets) e embalados em sacos plásticos, o que ajuda à proteger de eventuais mudanças do tempo. Por isso, nestes casos pode-se utilizar caminhão aberto e coberto apenas com lona, o que até facilita na operação de carga e descarga. Devido à estas características, os caminhões com carroceria totalmente fechada, geralmente tem custo de transporte mais elevando, por tratar-se de produtos que geram mais volume físico do que peso.

Dias e Costa defendem que os profissionais de compras devem investir todos os esforços objetivando sempre à procura do menor custo possível. Como a operação logística faz parte do processo de compras, tendo um peso significativo nos custos da organização, identificou-se a necessidade de reavaliar a situação de transporte dos produtos químicos. Diante da constatação de que estes produtos podem ser transportados em caminhão com carroceria aberta, e de que esta forma de transporte pode ser mais barata, foi pesquisado no mercado os operadores logísticos que realizam este tipo de operação, e a alteração da forma de transporte e do operador logístico, possibilitou uma redução significativa nos custos de transporte, onde em apenas 11 itens analisados, o ganho estimado anual foi de 55%, representando mais de R\$ 200.000,00 de economia com fretes, conforme quadro abaixo:

Tabela 5 - Custo de frete por item

<b>Material</b>	<b>Preço atual</b>	<b>Novo preço</b>	<b>Qtde Frete Mensal</b>	<b>Ganho anual estimado em R\$</b>	<b>Saving</b>
Antiblock	R\$ 424	R\$ 114	1	R\$ 3.726	<b>-73%</b>
Carbonato	R\$ 6.000	R\$ 5.400	2	R\$ 14.400	<b>-10%</b>
Expansor	R\$ 425	R\$ 130	1	R\$ 3.540	<b>-69%</b>
Master Preto	R\$ 352	R\$ 100	4	R\$ 12.103	<b>-72%</b>
Oxido de Zinco Ativo	R\$ 693	R\$ 450	4	R\$ 11.674	<b>-35%</b>
Planagem F1	R\$ 302	R\$ 200	4	R\$ 4.897	<b>-34%</b>
Prozone/Flux Tec/SC-C	R\$ 1.262	R\$ 558	4	R\$ 33.804	<b>-56%</b>
Resina S6-H	R\$ 1.404	R\$ 328	2	R\$ 25.837	<b>-77%</b>
Titaneo	R\$ 4.777	R\$ 2.375	2	R\$ 57.668	<b>-50%</b>
Silica Pó	R\$ 350	R\$ 100	2	R\$ 6.000	<b>-71%</b>
Unilene A-80	R\$ 1.273	R\$ 593	4	R\$ 32.649	<b>-53%</b>
			<b>Totais</b>	<b>R\$ 206.298</b>	<b>-55%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.4 AVALIAÇÃO QUALITATIVA

Segundo Yin (2005), por se tratar de um estudo de caso, abre-se margem para evidências equivocadas e visões tendenciosas que podem influenciar as conclusões e constatações obtidas. Para minimizar estes possíveis equívocos nas avaliações e constatações, foi feita uma avaliação qualitativa, envolvendo e ouvindo algumas das principais partes que são impactadas direta ou indiretamente pelas ações do departamento de compras, como o diretor financeiro, o diretor de compras, e o gerente da fábrica de solados.

Para o diretor financeiro, estas ações de redução de custos e melhoria no processo de gestão são muito bem vindas, principalmente no atual cenário econômico, que força as empresas a buscarem sempre melhores opções e resultados para manterem-se fortes e competitivas no mercado. Todas as ações tem suas vantagens e desvantagens, nesta linha de raciocínio, e de acordo com o que defende Macagnam (2009), o diretor salientou que estas medidas são muito positivas diante da realidade da organização, por tratar-se de uma empresa de grande porte e capitalizada, que pode gozar deste “privilégio” de adquirir produtos em escala maior e até reduzir os prazos de pagamentos, quando convém, para explorar melhor as oportunidades. Ele também destaca que o aumento das quantidades compradas, saído dos distribuidores e comprando direto do produtores, impacta no aumento do volume de estoque, porém como trata-se de materiais de maior giro, não ficando mais de um mês no estoque, a economia obtida por este meio de aquisição compensa este aumento temporário no nível de estoque.

Para o diretor de compras, o objetivo é trabalhar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, sempre buscando as melhores opções e oportunidades do mercado, e trabalhando em sintonia com os objetivos de compras apresentados por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010). Ele também compartilha da análise do diretor financeiro, e vê que estas iniciativas são positivas, ajudando o departamento de compras a ocupar papel de destaque dentro da organização, e colaborando para que a empresa possa obter bons resultados, pois conforme Anderson e Katz (1998), a empresa precisa comprar bem para poder vender bem.

Para o gerente da fábrica de solados, também responsável pelo estoque dos produtos químicos, receber um volume maior de mercadoria por entrega, gera a necessidade de espaço físico para armazenagem e de pessoas para controle e movimentação, porém estes fatores não são agravantes, já que proporcionam uma maior tranquilidade para a sequência do trabalho, sem o risco da falta de produto. Para ele, como trata-se de produtos de uso constante, sem o risco de ficarem obsoletos no estoque, o que deve pesar é a vantagem proporcionada por tal

aquisição, e não as preocupações com questões operacionais, como recebimento, estoque, controle, etc.

## 5.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Após a revisão bibliográfica e a descrição do estudo de caso, é possível fazer uma análise sob a ótica dos objetivos de compras propostos por Baily, Farmer, Jessop e Jones (2010), e da avaliação qualitativa, colhida junto aos entrevistados, onde constatou-se que estes objetivos estão alinhados com a necessidade atual da empresa. Os resultados obtidos foram impactantes no processo de gestão de compras visando a redução de custos, e mostraram que o uso de ferramentas de análise como a curva ABC, mesmo com suas limitações, podem ser importantes para decidir as prioridades da gestão.

Dias e Costa, destacam a importância de trabalhar com algumas ferramentas de gestão que possam apoiar as tomadas de decisões, e o uso da curva ABC possibilitou identificar que apenas três fontes de fornecimento eram responsáveis por praticamente metade do valor gasto com produtos químicos. Os itens analisados no estudo de caso juntamente com as estratégias de negociação adotadas em cada uma das situações, proporcionaram para a empresa A uma economia superior a um milhão e meio de reais, o que equivale à 1,5% do total da carteira administrada pela área de compras. Montante que pode ser reinvestido em tecnologia, pessoas, ambiente, incorporado ao patrimônio líquido, ao lucro, etc., de acordo com os critérios definidos pela direção da empresa.

Segundo a constatação de Dias e Costa para defender a priorização de alguns itens por meio do método ABC, para que os itens classificados como C empatassem com a economia de aproximadamente R\$ 1.500.000 obtida com os três itens priorizados, seria necessário obter um desconto de 15% em todos os demais itens classificados como matérias-primas na cadeia de suprimentos, ou seja, em 207 itens. Na mesma linha de raciocínio destes autores, conseguir desconto de 1,5% em apenas 3 itens é possível, e foi o que de fato ocorreu, porém trabalhar com descontos de 15% em 207 itens é bem mais trabalhoso e desgastante, e quase impraticável, devido ao acirramento e a concorrência que cada vez mais reduzem as margens dos vendedores ou fornecedores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar a possibilidade de melhoria no processo de gestão de compras de alguns itens “chaves” da cadeia de suprimentos, tais como: Borracha Sintética, Borracha Natural, Resina de EVA, Dióxido de Titânio, etc., classificados dentro do segmento de produtos químicos, e classificados de acordo com a problemática econômico-financeira envolvida no processo.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso abre margem para evidências equivocadas e visões tendenciosas que podem influenciar as conclusões e constatações obtidas, por isso as conclusões aqui apresentadas são preliminares e relativas ao segmento de produtos ao qual foi aplicada, e para a realidade da empresa estudada. Isto não coloca as conclusões apresentadas numa posição de serem consideradas extensíveis e aplicáveis a qualquer outra empresa ou segmento de produto, pois isto exige um estudo centrado e adequado a especificidade de cada caso. Por isso, esta mesma estratégia não poderia ser aplicada aos tecidos ou aviamentos utilizados, por exemplo, por tratar-se de materiais que variam muito de acordo com as tendências da moda, mudando de cor, tonalidade, artigos, etc., de uma coleção para outra.

Os resultados encontrados permitem concluir que os modelos de classificação de produtos existentes na literatura devem ser tomados apenas como referência para a construção de definições peculiares de cada organização. No caso da empresa A, os resultados obtidos foram impactantes no ponto de vista da gestão de compras que tem o objetivo de agregar valor e reduzir custos para a organização. Porém, estas avaliações também mostram que a realidade encontrada na empresa A, não era compatível com a situação atual da organização, que precisa melhorar seu processo de gestão de compras. Esta realidade encontrada é reflexo de seu rápido crescimento no mercado, sem que a área de compras ou mesmo de outros departamentos pudesse acompanhar tal ascensão. Contudo, já nota-se o desejo, através de algumas medidas, pela evolução da área de compras, para explorar cada vez melhor as oportunidades de mercado.

Uma sugestão para trabalhos futuros é analisar outros itens importantes da cadeia de suprimentos, identificando as suas peculiaridades, e buscando alternativas que possam continuar agregando valor ao produto final e a redução de custos, para manter a organização competitiva no mercado, de acordo com os objetivos de compras encontrados na literatura. E também a possibilidade ou viabilidade de se ter um departamento de compras responsável não só pela aquisição de matérias-primas, mas sim por todas as aquisições da organização,

aproveitando vantagens desta estrutura, padronizando procedimentos, desenvolvendo especialistas, compartilhando conhecimentos e desenvolvendo times interfuncionais.

## REFÊRENCIAS

ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. Strategic Sourcing. **The International Journal of Logistics Management**, 1998.

ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships: **Journal of Marketing**, 1990.

ARAÚJO, Jorge S. de. **Saiba Comprar para a sua Empresa**: São Paulo: Atlas, 2. ed. 1966.

BAILY, Peter; FARMER, David. **Compras: Princípios e Técnicas**: São Paulo, Ed. Saraiva, 1979.

BLOIS, F. C. G. **Estudo do suprimento de válvulas acionadas manualmente para a Petrobras**. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação de Mestrado, Scavarda, Luiz Felipe (Orientador) – Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CAPECCHI, Fabio J. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2011.

CARNEIRO, Cintia C. M. **Diagnóstico da área de Suprimentos – Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2012. Dissertação de Mestrado, Silvio Hamacher (Orientador) - Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CARR, A. S. ; PEARSON, J. N. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance, **International Journal of Operations & Production Management**, 2002.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N. **Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes**, *Journal of Operations Management*, 1999.

CARTER, J.; SMELTZER, L.; NARASIMHAN, R. The role of buyer and supplier relationships in integrating TQM through the supply chain, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 1998.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. An empirical taxonomy of purchasing function, **International Journal of Operations & Production Management**, 2006.

DIAS, Mario.; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador**. São Paulo: DFC – Consultoria e Treinamento, 19-? .

ESCOBAR, Javier A. R. **La Relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: el papel de la integración estratégica y de la implantación de tecnologías de la información y la comunicación.** Salamanca, 2008. Tese de Doutorado, Javier González Benito (Diretor) – Departamento de Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca.

GRAZZIOTIN, Gilson. **A arte do Varejo: o pulo do gato está na compra.** São Paulo: Senac, 2006.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KLIPPEL, Marcelo; ANTUNES, Jose A. V. Jr. **Matriz de Posicionamento Estratégico dos Materiais: Uma Abordagem Metodológica.** Curitiba: Enegep, 2002.

KRAUSE, D. R. The antecedents of buying firm efforts to improve suppliers, **Journal of Operations Management**, 1999.

KRAUSE, D. R.; ELLRAM, L. M. Critical elements of supplier development, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 1997.

LYSONS, K.; FARRINGTON, B. **Purchasing and Supply Chain Management.** Londres: Prentice Hall, 2006.

MACAGNAN, Clea Beatriz. **Compras: elementos para o jogo da negociação de produtos e serviços.** Viamão: Entremeios, 2009.

PEARSON, J. N. **Essential elements of strategic planning**, National Association of Purchasing Management, 1991.

PORTER, M. **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, 1980.

WISNER, J. D.; STANLEY, L. L. **Process management: creating value along the supply chain; text & cases .** E.U.A: South-Western, 2008

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.