

# A Evolução da Área de Compras em Uma Empresa do Ramo Moveleiro como uma Forma de Ampliar a sua Competitividade

Vitor Cipriani Jr.  
Tânia Craco

## Resumo

A gestão de compras é um elemento estratégico, que influencia na gestão dos estoques, no atendimento das necessidades dos clientes, e contribui para a competitividade da organização. Em função disso, pode gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros. Por conseguinte, o estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte, analisando a evolução do setor de compras, sua estruturação na identificação de oportunidades e ganhos competitivos. Como metodologia de pesquisa qualitativo-exploratória, o estudo foi implementado a partir do desenvolvimento de um estudo de caso, por meio da realização de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada. Após a implementação do estudo ocorreram mudanças significativas como: redução de estoque, redução do percentual da matéria prima sobre a receita, isso possibilitou a empresa uma nova forma de gestão de compras.

**Palavras-chave:** compras, competitividade, evolução da área de compras.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes globalizados, com constantes avanços tecnológicos e concorrência mais acirrada, necessitando buscarem melhores práticas, para garantirem a sua sobrevivência. Neste sentido a gestão de compras é capaz de oferecer melhores produtos, com maior agilidade e flexibilidade com o menor custo.

Para Ballou (2006), a função de compras de uma empresa é fundamental, uma vez que geralmente nas empresas os itens comprados representam um percentual de 40% a 60% do valor de venda do produto final. Isto significa que ganhos relativamente pequenos na função de compras têm grandes impactos nos lucros das empresas. Esse fenômeno é conhecido como princípio da alavancagem dos lucros. Porter (1986) e Martins (1999) defendem a importância da relação entre compradores e fornecedores para alcançar sucesso competitivo, sendo que o primeiro identifica estes elementos do cenário industrial como parte integrante das forças críticas na criação e para a manutenção da competitividade.

De acordo com Gaither e Frazier (2001), devido a esta crescente importância, surgiu o conceito sourcing, o qual auxilia as áreas de suprimentos das empresas a obterem um menor custo total de aquisição de produtos e serviços, com economia nos preços, maior eficiência dos processos de compras e melhor aplicação de insumos adquiridos. Del Poço (2011) afirma que essa metodologia permite que as compras sejam realizadas com as melhores práticas de negociação para cada categoria de suprimentos.

Consoante isso, o presente trabalho investigou a evolução da área de compras em uma empresa do ramo moveleiro, identificou oportunidades que proporcionam ganhos competitivos no mercado. A questão de pesquisa que orientou o trabalho foi: Que benefícios uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro pode obter em função da evolução do seu setor de compras?

Para atingir o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos para a concretização do estudo:

- a) Identificar a situação atual da organização, no que se refere ao desenvolvimento da área de compras;
- b) Propor melhorias para evoluir para o próximo estágio;
- c) Analisar os resultados obtidos com as mudanças propostas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPRAS**

O De acordo com Gaither e Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos propósitos da empresa. Seu objetivo é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custo apropriado, qualidade e outros elementos na estratégia de operações. É necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como: manter banco de dados atualizado, seleção de fornecedores, negociar contratos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa. Quando o relacionamento entre cliente e fornecedor está em nível de confiança mútua, com participação e fornecimento de qualidade assegurada, atinge-se, segundo Martins e Alt (2001), o comakership.

Para Arnold (1999), a função de compras é responsável direta pelo abastecimento do fluxo de materiais da empresa, pelos contatos com o fornecedor e pela agilidade da entrega. O autor ainda alerta que os atrasos na entrega podem criar sérios problemas para outros departamentos da empresa, como setores da produção e a área de vendas, interferindo negativamente a eficiência da empresa. Desta forma, o ciclo de compras possibilita uma sequência lógica ideal básica para garantir as aquisições.

Além disso, Arnold (1999) descreve o ciclo de compras em oito passos: (i) recepção e análises de requisições de compra da empresa; (ii) seleção de fornecedores, que consiste em encontrar os fornecedores potenciais; (iii) analisar as cotações e selecionar o fornecedor certo; (iv) determinar o preço; (v) emitir o pedido de compra; (vi) fazer o acompanhamento de entregas, para garantir a entrega no prazo; (vii) receber e aceitar as mercadorias; (viii) aprovar fatura para pagamento.

Dias e Costa (2003, p.71) afirmam que a “realização das atividades concernentes à aquisição de bens e serviços precisa obedecer a uma dinâmica comum. É inadmissível que cada profissional de compras conduza os processos, sob sua guarda, em conformidade com o seu senso ou julgamento particular”.

Os níveis de estoque da empresa, por exemplo, afetam o custo de produção e podem trazer outros problemas para a empresa, como a necessidade de um maior controle de pessoal e despesas com a sua manutenção. Assim, a área de compras tem uma função importante de cuidar para que os níveis de estoque da empresa estejam sempre equilibrados (SIMÕES; MICHEL, 2004).

### **2.2 COMPETITIVIDADE**

De Conforme Porter (1989), a competitividade é dinâmica, uma empresa muda sua posição competitiva com o tempo, de acordo com o lucro do negócio e sua atratividade para o mercado. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete em uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem terminar por movimentos competitivos. Ele explica que a diferenciação pode originar-se de diversos fatores, inclusive da aquisição de matéria prima de alta qualidade e cita outros exemplos de diferenciação como um sistema ágil de atendimento a clientes e um projeto de produto superior.

De acordo com Porter (1989), a diferenciação é a criação de valores para o comprador. O valor surge quando uma empresa cria uma vantagem competitiva ao adquirir o produto, oferecendo uma mercadoria, ou serviço que eleva o desempenho do comprador. Contudo, esse valor deve ser percebido pelo cliente para que o produto ou serviço ofertado seja recompensado por um preço melhor. Nesse caso, é importante otimizar o investimento e aumentar o uso eficiente dos meios financeiros, para minimizar as necessidades de capital investido em estoques (DIAS, 2005).

A evolução da função de compras nas organizações mostra que a atenção a ser dada a este setor é fundamental. Atualmente, as empresas se preocupam muito com o processo de compras, pois este sendo executado com sucesso pode trazer uma grande redução de custos para a empresa. Nesse sentido, cabe aos responsáveis por tal processo estarem atentos a preço, prazo, volume e qualidade para se beneficiarem da execução eficaz deste processo (DIAS, 1997).

Zenz (1994) acrescenta ainda, sobre esses objetivos básicos, que a função de compras não deve permitir que a produção seja interrompida por falta de material e deve haver o mínimo de investimento em estoques. Para isso, são demandados o balanceamento ou trade off de fatores como o risco de parada da produção e os custos inerentes de compras associados às economias das quantidades compradas. Nas atividades de compras de suprimentos, também deve ser observada a qualidade e a manutenção dos itens comprados, evitando as perdas ou as obsolescências. É essencial o bom desenvolvimento de relacionamento com os fornecedores externos, assim como com os departamentos internos, buscando harmonia entre eles, uma vez que a falta de entrosamento pode afetar o fluxo de material no canal de suprimentos ou o fluxo de produtos acabados quando se tratar de canal de distribuição. Desse modo, a área de compras ocupa uma posição importante nas organizações industriais. A gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente em seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização.

Nesse sentido, Moraes (2005) afirma que o departamento de compras também pode assumir outros papéis. Um deles está relacionado à negociação de preços com os fornecedores. A negociação determina o preço final dos produtos e, portanto, também determinará a competitividade da empresa. Desta forma, percebe-se que a gestão de compras eficaz pode contribuir significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas das organizações. Uma gestão de compras eficiente pode trazer maior agilidade nas operações efetuadas pelas organizações e qualidade crescente das aquisições, o que para a empresa é um diferencial altamente competitivo e extremamente positivo.

### 2.3 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS

O mundo corporativo está em constante modificação e cada vez mais exigente. As capacidades de gerenciamento estratégico e de tomada de decisões se tornam necessariamente mais eficientes para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Alguns dos conceitos que estão sendo cada vez mais evidenciados e alvo de constantes transformações são aqueles relacionados à gestão de compras. São eles que direcionam suas bases, cada vez mais, para posições estratégicas dentro das organizações, as quais estão voltadas aos negócios e à busca da eficiência e eficácia (DA SILVA, 2008).

Nesse contexto, Dias e Costa (2003) relatam que uma das grandes evoluções do setor de compras foi a passagem da área operacional para a atividade de gestão na linha de comando das decisões da empresa. Os autores enfatizam que isso não poderia ser de outra forma, devido à grande importância da área em termos econômicos, financeiros e logísticos.

Neste sentido, Moraes (2005) complementa que as compras assumiram um papel verdadeiramente estratégico nos negócios, em virtude do volume de recursos financeiros envolvidos, deixa a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. De acordo com Arnold (1999), a função de compras é responsável pelo principal volume de gastos. Em média 50% do custo de produção é representado pela aquisição de matérias-primas e serviços, conferindo a essa função um enorme potencial de aumentar os lucros.

Da Silva (2008) afirma que existem certos mandamentos que definem como pode se comprar bem. Entre eles estão: a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. No entanto, manter-se bem relacionado com o fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é talvez o fator mais importante na época de escassez e altos preços. Neste sentido, Plantullo (2000) coloca que a função da área de compras é de negociar e assegurar a disponibilidade dos materiais no tempo certo, em quantidade e qualidades certas, no preço certo e do fornecedor certo.

Dessa maneira, a arte de comprar exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das transações (VIANA, 2000).

Embora comprar esteja em evidência nos dias de hoje, Da Silva (2008) relata que, sobre a terceirização da prestação de serviços e até mesmo de atividades essenciais relacionadas à produção, são as empresas que decidem desenvolver e fabricar os produtos e serviços relacionados aos seus processos fundamentais. Em último caso, o fator preço pesa substancialmente na decisão de comprar ou fabricar. Portanto, as empresas devem buscar um equilíbrio entre decidir sobre comprar ou fabricar, já que conseguir criar uma balança harmônica entre ambas as decisões expandirá a sua tecnologia de produção sem perder o foco estratégico da gestão de compras.

De acordo com England (1970), o mesmo tipo de dificuldades que o fabricante tenta evitar pode surgir igualmente em relação às fontes das quais tem de comprar o material que ele próprio poderia manufaturar. O perigo, contudo, é definitivamente menor, na maior parte das circunstâncias, havendo um maior ganho no fornecimento, quando o item é fabricado pelo próprio utilizador.

Um dos parâmetros importantes para o funcionamento da gestão de compras é alcançar os objetivos para elaboração de uma previsão das necessidades de suprimento. A necessidade de comprar melhor é enfatizada por todos os empresários, juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um meio que a empresa deve usar para reduzir os custos de obtenção (DA SILVA, 2008).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa é qualitativa, desenvolvida através de um caso único. Yin (2010) define estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor acrescenta que a investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que há muito mais variáveis de interesse do que dados e, por isso, baseia-se em várias fontes de evidência, cujas informações precisam convergir. Além disso, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que devem conduzir à coleta e à análise de dados.

O estudo de caso, de acordo com Schramm (1971), tenta levantar informações sobre uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram

implementadas e que resultados obtiveram. Stake (1999) e Yin (2010), em relação ao caráter interpretativo, preveem a modificação das questões iniciais do estudo, à medida que este avança.

Ellram (1996) ressalta que a aplicação do método de estudo de caso decorre da existência de excelentes oportunidades para se usar essa metodologia de pesquisa em muitas áreas de estudo e que o método é excelente para oferecer explicações detalhadas e para propiciar maior entendimento dos dados coletados.

Segundo Eckstein (1975, apud ROESCH, 1999), há cinco modos pelos quais um estudo de caso pode contribuir para uma teoria: (i) oferece, para posteriores estudos, uma descrição profunda e específica de um objeto; (ii) o pesquisador interpreta eventuais regularidades presentes no objeto como uma evidência de postulados teóricos mais gerais ou refuta postulados teóricos que deveriam ter sido verificados e não o foram; (iii) uma situação é deliberadamente construída para gerar ou reforçar uma teoria; (iv) estabelece sondagens plausíveis acerca de uma teoria já proposta; e (v) oferece a possibilidade de apoiar ou refutar uma teoria já sondada.

Portanto, o trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso único (YIN, 2010), utilizando de uma pesquisa documental, com o levantamento de documentos, relatórios disponibilizados pela empresa (VERGARA, 2009) e somados com entrevistas individuais em profundidade.

Conforme Lane (1962 apud VEIGA, 2001), uma das vantagens das entrevistas em profundidade é que elas são discursivas, e permitem a cada entrevistado demonstrar sua linha de argumentação de modo que o entrevistador possa inferir as associações que faz em seus pensamentos oferecendo, inclusive, oportunidades para extensivas sondagens de opiniões, atitudes e valores dos participantes.

A utilização das entrevistas em profundidade se justifica, pois constitui um método de obtenção de dados qualitativos. Caracterizam-se como entrevistas não estruturadas as diretas, pessoais, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimento sobre um determinado tópico (MALHOTRA, 2001) (Apêndice A).

Em relação aos entrevistados, procurou-se identificar os informantes-chave da empresa. Para tanto, foram definidos alguns critérios de seleção: cargo que ocupa, tempo na empresa e liberdade de expressão em relação às questões a serem trabalhadas. Desse modo, foram identificados os seguintes profissionais a serem entrevistados, os quais são apresentados na Figura 1:

Identificação dos Entrevistados	Cargo ou Função dos Entrevistados	Tempo de Empresa
Entrevistado A	Proprietário / Diretor	13 anos
Entrevistado B	Consultor de Administração e Custos	13 anos

**Figura 1 – Perfil dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

A empresa estudada possuía um alto índice de controles desenvolvidos manualmente, não desempenhava uma organização do processo de compra, seu comprador verificava os

pedidos um a um e efetuava, manualmente, o cálculo de qual seriam as compras necessárias, dessa forma, muitas informações acabavam dissipando-se. Os materiais de consumo eram comprados em função da percepção do comprador e, assim, por diversas vezes, as mercadorias faltavam, obrigando o comprador a buscar materiais imediatamente, pagando um preço superior e perdendo muito tempo desnecessariamente.

Em relação aos seus fornecedores, a empresa possuía uma empresa terceirizada que manufacturava peças que compunham o produto final, lateral de balcões, tampos, frentes de gavetas e portas. Essa empresa prestava o serviço de produção e laminação do MDF (colagem de uma lamina de madeira de um milímetro nas duas faces da peça e colagem de fita borda nas extremidades). Como este fornecedor pedia um prazo de 15 dias para a entrega do pedido e, na maioria das vezes, acabava por exceder esse prazo, o estoque desses materiais na empresa se tornava muito alto, além de ser muito custoso. Assim, todo esse material estocado acabava desperdiçando espaço físico da companhia.

O fornecimento de tintas vinha sendo realizado por apenas uma empresa, que constantemente aumentava seus preços e, como não havia outro provisor de tintas e pigmentos na empresa, a negociação para redução de aumentos não ocorria. Além disso, seu prazo de entrega para determinados produtos era muito elevado, o que ocasionava atrasos no processo fabril, ainda, o prazo para pagamento era relativamente curto, comparado com outros fornecedores do gênero.

As caixas de papelão eram compradas de um fornecedor que possuía dificuldades na entrega, que, por diversas vezes, ultrapassava o prazo de 15 dias. Essa empresa enviava para a fábrica quantidades muito maiores do que solicitado nos pedidos. Assim, as caixas acabavam perdurando por um período muito maior no estoque, desnecessariamente.

A compra de MDF, que é fundamental para o andamento da fábrica, apresentava problemas em sua entrega. Fazia-se necessário, por diversas vezes, ligar para cobrar da empresa a entrega do material. Contudo, seus atendentes não estipulavam prazo específico. Era preciso ligar diariamente e, em determinados dias, inúmeras vezes, em busca da matéria prima que, na maioria das vezes, não chegava. Isso acabava paralisando a produção.

## 4.2 PORPORÇÃO DE MELHORIAS

Primeiramente, foi necessária uma organização do processo de compras. Desenvolveu-se uma planilha no programa Microsoft Excel, onde criamos um vínculo dos produtos finais com os itens que devem ser comprados. Essa ferramenta informa a quantidade de itens que devem ser comprados o estoque atual e também mostra um histórico das quantidades demandadas nos meses anteriores.

Quantidade de itens vendidos

Quant.	Item	C	D	E	F	G	H	I	J
0	MJ LINEA QUADRADA C/TAMPO DE VIDRO 1400	1	20856	0	1	21475	0		
0	MJ LINEA QUADRADA C/TAMPO DE VIDRO 1500	1	21329	0	1	21475	0		
0	BASE MJ QUADRADA LINEA				1	21475	0	0	
1	MJ LINEA RETANGULAR C TAMPO VIDRO 2000 X 10MM	1	20781	1	1	21542	1		
0	MJ LINEA RETANGULAR C TAMPO VIDRO 1600 X 10MM	1	20327	0	1	21542	0	1	
0	BASE LINEA RETANGULAR	0	0	0	1	21531	0		
0	POLTRONA LINEA			0	1	22096	0		
0	BALCÃO LINEA 04 PORTAS 1,80			0	1	21410	0		
0	BLCÃO LINEA 03 PORTAS 1,37	1		0	3	21510	0		
0	CONSOLE LINEA	1	21468	0	1	21470	0	0	
0	MESA CENTRO LINEA 1200	1	21095	0	1	21513	0		
0	MESA DE CENTRO LINEA S/VIDRO			0	1	21513	0	0	
0	MESA DE CENTRO LINEA MENOR C/VIDRO 1000	1	21784	0	1	21785	0		
0	MESA DE CENTRO LINEA MENOR S/VIDRO			0	1	21785	0		
0	MESA LATERAL LINEA C/VIDRO	1	21100	0	1	21519	0		
0	MESA LATERAL LINEA S/VIDRO			0	1	21519	0	0	

Figura 2: Organização do processo de compras

Fonte: Elaborada pelo autor

Através do sistema da organização, é emitido os relatórios dos pedidos de entrada no período. Visualizando a Figura 2, pode-se perceber que alimentando na planilha “EXPLOÇÃO” a quantidade de cada produto pronto, ela determinará a quantidade de material a ser comprado dos itens: vidros, caixas de papelão, encostos, assentos e tecidos.

Consequentemente, depois de todos os itens dos pedidos serem inseridos na planilha EXPLOÇÃO, digitamos a quantidade encontrada na célula CONSUMO. Desta forma, o Excel vai subtrair a quantidade que será utilizada nos pedidos do ESTOQUE INICIAL e atualizará o SALDO em estoque. Se utilizando o histórico de itens comprados nos últimos meses, pode-se ter uma ideia mais clara das necessidades de compra.

Dessa maneira, o controle é desenvolvido com maior facilidade, pois no momento de entrada do pedido de compra, já se pode planejar as compras para atender aos pedidos em carteira. Essa prática também tornou mais utilitária o levantamento de estoque, que sempre foi elaborado para relatórios contábeis, mas não tinha finalidade alguma para o setor de compras.

Os pedidos são elaborados totalmente no programa da empresa e os fornecedores, ao receberem o pedido por e-mail, confirmam o recebimento. Quando a mercadoria chega à empresa, a nota fiscal de entrada é lançada no sistema e a planilha de EXPLOÇÃO é atualizada. Deste modo, podemos visualizar quanto material foi comprado nos últimos meses, data do último pedido, há um controle de aumento de preços, facilitando a visualização do prazo de recebimento médio e também a data do último recebimento.

A fábrica trabalhava com uma política de compra de peças prontas de um fornecedor terceirizado. Isso em relação às laterais de balcões, tampos de mesas e peças elaboradas de MDF com lamina de madeira. Esse processo foi extinto e agora são adquiridas chapas de uma empresa que as entrega cruas e depois, conforme a necessidade, as chapas são encaminhadas para outra empresa que executa a laminação. Assim, extingue-se o problema de demora na entrega das peças prontas e somente são produzidos materiais que serão utilizados, possibilitando uma diminuição nos estoques.

O fornecimento de tintas e pigmentos vinha sendo realizado pela mesma empresa há muitos anos, através de uma pesquisa de mercado, onde foram apurados custos, prazos, além de inúmeros testes de qualidade. Desenvolveu-se um novo fornecedor de tintas que ofereceu um prazo menor para entrega dos seus produtos e maior prazo para pagamento, além de contar com depósito próprio na cidade, o que facilita em caso de carência de algum tipo de material.

A compra de caixas de papelão também foi analisada e procurou-se um fornecedor que dispõe de um prazo maior para pagamento e menor para entrega, atendendo a quantidade necessária em sete dias e com um preço menor do que vinha sendo pago.

Foi necessária a substituição da empresa que fornecia as chapas de MDF, matéria prima fundamental para o andamento da fábrica. Buscou-se no mercado uma empresa que respeitasse o seu cliente e que dispusesse de informações precisas e que não necessitasse de justificativas para não atender ao seu cliente. Mesmo praticando um preço maior, o novo fornecedor garante uma tranquilidade maior no processo de compra e está comprometido com os interesses da empresa.

Buscaram-se constantemente novos fornecedores com o objetivo de reduzir os custos e, dessa maneira, diminuir o preço do produto final, conseguir melhores prazos e fornecedores parceiros da empresa. Assim sendo, aproveita-se melhor o tempo disponível do setor de compras, através de mudanças na maneira de comprar.

### 4.3 RESULTADOS OBTIDOS

A partir do momento em que a empresa começou a controlar o seu fluxo de materiais através de um sistema mais funcional e repleto de informações precisas, o controle de materiais tornou-se menos complexo, possibilitando ao comprador mais tempo para desenvolver novas melhorias e gerir melhor suas atividades.

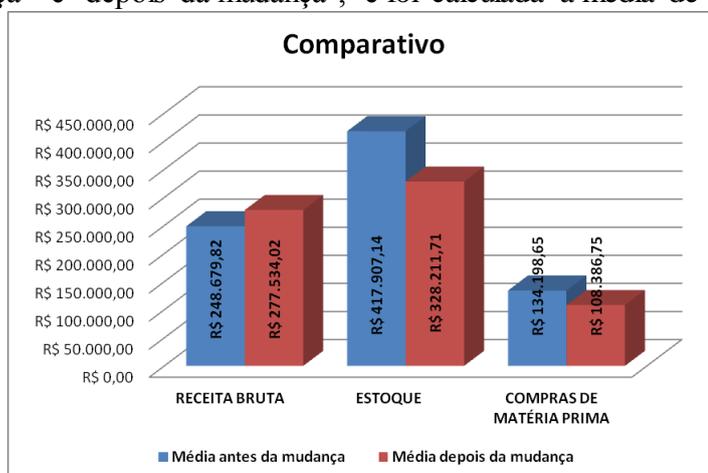
	RECEITA BRUTA	ESTOQUE	COMPRAS DE MATÉRIA PRIMA	RELAÇÃO MATÉRIA PRIMA / RECEITA
set/12	R\$ 254.822,50	R\$ 412.952,13	R\$ 148.357,94	58,22%
out/12	R\$ 249.958,70	R\$ 435.796,72	R\$ 130.474,64	52,20%
nov/12	R\$ 297.644,36	R\$ 413.917,00	R\$ 156.612,15	52,62%
dez/12	R\$ 189.303,26	R\$ 421.544,81	R\$ 101.698,81	53,72%
jan/13	R\$ 204.869,02	R\$ 418.304,00	R\$ 119.088,83	58,13%
fev/13	R\$ 295.481,10	R\$ 404.928,15	R\$ 148.959,55	50,41%
mar/13	R\$ 294.082,07	R\$ 356.079,37	R\$ 125.625,57	42,72%
abr/13	R\$ 297.243,15	R\$ 348.630,00	R\$ 101.850,00	34,26%
mai/13	R\$ 291.193,97	R\$ 322.075,85	R\$ 113.339,42	38,92%
jun/13	R\$ 224.337,84	R\$ 337.028,92	R\$ 97.922,14	43,65%
jul/13	R\$ 276.739,22	R\$ 331.099,04	R\$ 98.159,39	35,47%
ago/13	R\$ 256.931,26	R\$ 311.571,41	R\$ 117.726,17	45,82%
set/13	R\$ 269.094,40	R\$ 317.766,50	R\$ 111.256,44	41,34%
out/13	R\$ 310.650,26	R\$ 301.442,62	R\$ 101.214,83	32,58%
<b>Média antes da mudança</b>	R\$ 248.679,82	R\$ 417.907,14	R\$ 134.198,65	54,22%
<b>Média depois da mudança</b>	R\$ 277.534,02	R\$ 328.211,71	R\$ 108.386,75	39,35%

1° MÊS COM MUDANÇAS

**Figura 3: Evolução da empresa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

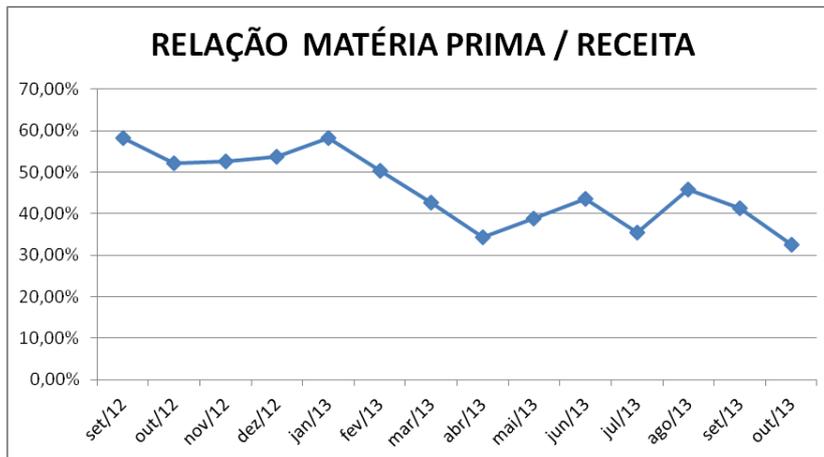
As informações contidas no quadro da Figura 3 demonstram a evolução da empresa no período de setembro de 2012 até outubro de 2013. O primeiro mês de implantação de mudanças ocorreu em março de 2013. Este estudo foi separado em dois períodos, “antes da mudança” e “depois da mudança”, e foi calculada a média de cada um.



**Figura 4: Comparativo**

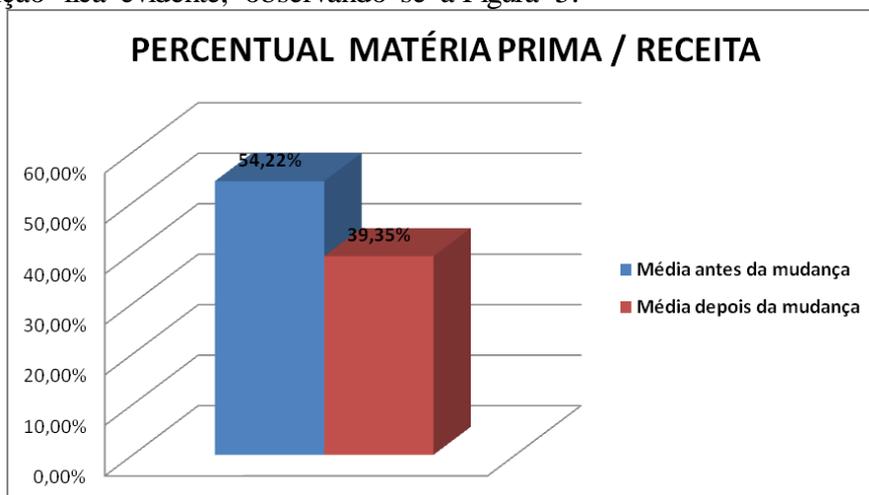
Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores encontrados no gráfico da Figura 4 permitem que visualizemos o crescimento de receita depois da mudança. Houve uma considerável diminuição de estoques e também redução no volume de compras, comprovando que essa evolução trouxe resultados positivos.



**Figura 5: Relação Matéria prima / Receita**  
Fonte: Elaborada pelo autor

O gasto com matéria prima adquirida em relação ao faturamento da empresa sofreu uma redução considerável nos últimos meses. Em função das mudanças propostas, essa diminuição fica evidente, observando-se a Figura 5.



**Figura 6: Percentual Matéria prima / Receita**  
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao desenvolver uma média dos dois períodos em separado, pode-se perceber que o material que vinha sendo comprado representava cerca de 54% do faturamento da companhia e hoje já representa em torno de 39%, de acordo com a Figura 6.

Com todos os pedidos de compras cadastrados no sistema, o processo de aquisição de materiais se tornou menos demorado e houve maior facilidade de controle, porque já se podiam consultar todos os pedidos pendentes, atendidos e cancelados, sem ser necessário consultar dezenas de papéis, possibilitando melhorar o acompanhamento dos fornecedores em atraso.

A substituição da empresa terceirizada que fornecia as peças prontas pela aquisição da matéria prima para produzir as peças na própria empresa foi o elemento chave nesse processo.

Isso possibilitou à empresa uma redução de até 15% no custo de determinados produtos, permitindo à empresa não repassar aumentos, mesmo com seus fornecedores aumentando seus preços nesse período. Essa medida também tornou o processo mais dinâmico e fez com que a fábrica deixasse de ser refém do fornecedor, que por inúmeras vezes atrasava as entregas e prejudicava o faturamento da fábrica.

Com a substituição do fornecedor de tintas, a empresa reduziu em torno de 20% seu custo com tintas e pigmentos. O prazo de entrega de cinco dias possibilitou a diminuição do nível de estoques. O fornecedor anterior, para determinados produtos, exigia prazo de 15 dias. A atual fornecedora também desenvolve um trabalho de melhoria do processo, que visa reduzir custos e melhorar a qualidade, dispondo de um técnico especializado para atender, em caso de alguma alteração de processo ou resolução de eventual problema na utilização de seus produtos.

Substituindo o fornecimento das caixas de papelão do antigo fornecedor, obteve-se um ganho de 5% em relação às mesmas mercadorias compradas em outra empresa. Uma parceria foi acordada e isso possibilitou que o estoque de caixas fosse reduzido. A empresa atende em sete dias o que foi solicitado, entrega a quantidade que consta no pedido e oferece um prazo mais amplo para pagamento. No caso de urgência, atende pedidos em 24 horas, algo que era inimaginável na antiga fornecedora.

A troca do fornecedor de chapas de MDF não possibilitou ganho. O custo dessa matéria prima aumentou em torno de 3%, mas o fornecimento, que é predefinido, é elaborado e não prejudica ou paralisa a produção da empresa. Em eventuais dificuldades, o fabricante informa com antecedência que não será possível atender à fábrica e sugere outro fornecedor ou oferece alternativas de empresas que podem emprestar material até que sua entrega volte à normalidade.

Novos fornecedores vêm sendo integrados para buscar uma melhoria do andamento na fábrica (acessórios, plásticos, e até parafusos), ganhando em preço, prazos de entrega, prazos de pagamento, buscando uma melhor relação custo-benefício. Mesmo com a amostragem de um curto espaço de tempo, já se pode perceber que o trabalho tem sido muito importante para o desenvolvimento da empresa e é possível prever um resultado muito positivo em longo prazo.

## **5 CONCLUSÃO**

Esse estudo foi delineado através do objetivo geral predefinido, que visou investigar a evolução da área de compras em uma empresa do ramo moveleiro, identificando oportunidades que proporcionassem ganhos e vantagens competitivas.

A revisão bibliográfica que nos subsidiou no desenvolvimento deste trabalho, proporcionou uma visão ampla com várias abordagens e enfoques do desenvolvimento do setor de compras. De acordo com Gaither e Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Isso fica evidente no desenvolvimento das atividades realizadas na empresa, que resultaram em mudanças significativas em toda a corrente produtiva.

Ao desenvolver as mudanças propostas, a empresa deixou de conter estoques elevados e pôde contar com um estoque mais proporcional às suas necessidades. A empresa buscou fornecedores que atendessem as reais necessidades da empresa entregando qualidade, preço e prazos mais adequados à realidade da companhia. E isso proporcional a redução do percentual da matéria prima sobre a receita.

Na visão de Zenz (1994), a função de compras não deve permitir que a produção seja interrompida por falta de material e com o mínimo de investimento em estoques. Substituindo a empresa fornecedora de MDF e a terceirizada que elaborava a laminação das peças, foi possível reduzir a falta de material, o que possibilitou à empresa um aumento de seus produtos faturados e, conseqüentemente, elevação do seu faturamento. Assim, Da Silva (2008) menciona que as empresas devem buscar o equilíbrio entre decidir comprar ou fabricar, já que se conseguir criar uma balança harmônica entre ambas às decisões expandirão a sua tecnologia de produção sem perder o foco estratégico da gestão de compras.

As tendências encontradas na literatura foram comprovadas no estudo de caso desenvolvido. Essas tendências nortearam o processo de elaboração e esse novo enfoque se mostrou muito distinto e mais satisfatório do que o processo anterior. As estratégias de compras desenvolvidas com eficiência possibilitaram resultados positivos. Isso em função de as compras e os estoques serem geradores de custos, como já foi mencionado anteriormente. Em contrapartida, as compras possuem uma função essencial no aumento de receitas, o que afeta direta e positivamente a competitividade e o resultado financeiro das empresas.

Por se tratar de um trabalho de natureza qualitativo-exploratória, os seus resultados não permitem generalizações a outros contextos. Esse estudo enfrenta uma situação única que possui muito mais variáveis de interesse do que dados, baseados em várias fontes de evidência, cujas informações devem convergir.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se uma análise mais profunda da viabilidade de novas alterações nos processos de uma pequena empresa, como implantação de um almoxarifado e a utilização de um configurador de produto ao cadastrar os pedidos de venda. É preciso identificar as dificuldades e perceber se esse tipo medida trás retorno financeiro e compensa o seu investimento. Desta forma, este tema não termina nesta pesquisa.

Finalizando esta análise, pode-se concluir que o estudo elaborado atingiu o seu objetivo, demonstrando o quanto a área de Compras da organização pode agregar valor à mesma ao desenvolver uma estratégia de atuação, buscando obter vantagem competitiva. Não sendo necessário grande volume de investimentos para conquistar resultados satisfatórios, os gestores da empresa devem acompanhar todos os movimentos do mercado, identificando formas de obter a vantagem competitiva em todos os setores, para obter sucesso na organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, P. **Compras: Princípio e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, B. J. S. **Suprimentos: Procedimentos Organizacionais e seu Efeito de Alavancagem nos Lucros**. São Paulo: IMAM, 1998.

DA SILVA, F. V. R. S. **Gestão de Compras**. Faculdade do Pará, Belém, Pará, 2008.

DEL POÇO, R. **A evolução estratégica do processo de compras**. <http://www.Administradores.com.br/> Acesso em: 06 maio. 2013.

DIAS, M. ; COSTA, R. F. **Manual do Comprador**. 3.ed. São Paulo: Edicta, 2003.

- DIAS, M A P. **Administração de Materiais**. 5ª ed. São Paulo, Editora Atlas S. A., 2005.
- ELLRAM, L.M. **The use of case study methods in logistics research**. Journal of Business Logistics, v. 17, n.2, p. 93-138, 1996.
- ENGLAND, Wilbur B. **O Método de Compras**. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1970.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. 8.ed. Paulo: Pioneira, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, M.F. **Análise da Função Suprimentos nas Empresas de Manufatura**. O Caso das Empresas da Indústria de Linha Branca. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 1999.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MORAES, A. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- PLANTULLO, V. L. **Economia em compras**. 1 ed. FGV. Rio de Janeiro. 2000.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHRAMM, W. **Notes of case studies of instructional media projects**. Working Paper for the Academy for Educational Development, Washington DC, 1971.
- SIMÕES, E.; MICHEL, M. **Importância da gestão de compras para as organizações**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, Editora FAEF, ano II, n. 03, maio 2004.
- STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1999.
- VEIGA, L.; GONDIM, S. **A Utilização de Métodos Qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político**. Opinião Pública, Campinas, v. 7, n. 1, p.1-15, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANA, João José. **Administração de Materiais um Enfoque Prático**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejando métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENZ, G. J. **Purchasing and the management of materials**. 7.ed. USA: John Wiley & Sons, 1994.