

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

BRUNA INÁCIO DA ROSA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORNECIMENTO DE INSUMOS INDIRETOS EM
UMA INDÚSTRIA NO RAMO DA CONFECÇÃO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

CRICIÚMA

2015

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

BRUNA INÁCIO DA ROSA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE FORNECIMENTO DE INSUMOS INDIRETOS EM
UMA INDÚSTRIA NO RAMO DA CONFECÇÃO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA–SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Orientada pela professora: Michele Domingos Schneider.

CRICIÚMA

2015

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, meu irmão e meu namorado,
que sempre estão presentes em minha vida,
sem medir esforços para ver meus sonhos se
tornarem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter permitido minha chegada até aqui, por guiar todos os meus passos e me fazer acreditar que nada é impossível. Sem ele tudo seria diferente, a oportunidade de concretizar este sonho não seria possível.

Aos meus pais, José Carlos da Rosa e Rosane Inácio da Rosa, por acreditarem em todos os meus sonhos, e incentivarem da melhor maneira possível os meus estudos. Agradeço a eles por estarem do meu lado em todos os momentos difíceis, e por não me deixarem desistir deste sonho.

Agradeço ao meu irmão Gregory Inácio da Rosa, por todo o apoio, durante toda a minha vida, por nunca ter deixado de me escutar, mesmo longe sempre foi muito presente em todos esses anos de faculdade. Sou muito grata por todas as vezes que foi paciente em me ouvir e me aconselhar nas horas em que precisei.

Ao meu namorado Felipe Otávio G. Bortolatto, meu muito obrigado por estar sempre ao meu lado, pela sua paciência nos momentos difíceis e por todo o incentivo durante esta graduação.

Agradeço a professora e orientadora Michele Domingos Schneider, pela sua contribuição para que esse trabalho se tornasse realidade. Agradeço pelos dias de orientação e por toda a sua paciência e inteligência no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a empresa pela oportunidade de abrir as portas para que esse trabalho se tornasse realidade.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os envolvidos que de alguma forma contribuíram e incentivaram para que este sonho se tornasse realidade.

Muito obrigada!

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”

(Walter S. Landor)

RESUMO

ROSA, Bruna Inácio Da. **Análise do processo de fornecimento de insumos indiretos em uma indústria no ramo da confecção no município de Criciúma SC.** 2015. 53 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O setor vestuário no Estado de Santa Catarina possui a concentração de importantes empresas deste ramo, sobretudo no litoral norte do Estado, Joinville e Jaraguá do Sul, e no Sul do Estado. No município de Criciúma não é diferente, este setor tem bastante representatividade. O objetivo deste estudo foi analisar o processo de fornecimento de insumos indiretos em uma indústria no ramo da confecção no município de Criciúma SC, em específico o fornecimento de caixas de papelão utilizadas no setor da expedição. Esta organização possui sua própria identidade criando roupas para o público feminino e conta com aproximadamente 600 funcionários, e 120 facções. A metodologia utilizada obtenção dos resultados foi por meio de pesquisa de campo, análise documental, dados primários, secundários, e participante, pois a pesquisadora trabalha no setor de compras. A pesquisa foi classificada como qualitativa e realizada com o fornecedor por meio de um roteiro em profundidade. Na análise dos dados obtidos na pesquisa foram encontrados alguns problemas nos setores de compras e expedição, tais como: falta de programação e registro de compra, e único fornecedor das caixas de papelão. Diante de todo o estudo a pesquisadora sinalizou os problemas que poderão ocorrer neste atual processo e algumas sugestões de melhoria para o bom funcionamento do processo produtivo da empresa.

Palavras-chave: Administração de materiais. Insumos indiretos. Fornecimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Relação entre as principais decisões e modelos de gestão de estoques.	29
Quadro 2: Estruturação da população – alvo	35
Quadro 3: Síntese do delineamento da pesquisa.....	37
Quadro 4: Resumo da entrevista com o fornecedor.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A integração logística	15
Figura 2: Cadeia de suprimentos	17

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 LOGÍSTICA	14
2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	16
2.3 COMPRAS	19
2.4 ESTOQUE.....	26
2.4.1 Gerenciamento de estoque	27
2.4.2 Principais decisões da gestão de estoques	29
2.5 GESTÃO DE PRODUÇÃO (PCP)	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	36
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	38
4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS	38
4.2 ENTREVISTA COM O FORNECEDOR	39
4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	43
4.4. SUGESTÕES DE MELHORIA	44
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	51

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimento de materiais, a movimentação e o controle de produtos, as vendas e a entrega do produto acabado no prazo determinado são etapas que fazem parte do sistema logístico, no qual a implantação de melhorias na estrutura industrial requer que este sistema seja dinâmico. Os profissionais estão conseguindo identificar a necessidade de um conceito de logística industrial, é necessária esta identificação para compreender melhor o fluxo contínuo dos materiais, a relação entre tempo-estoque na produção e na distribuição (DIAS, 1993).

A definição de logística diz que todo o processo logístico faz parte do processo da cadeia de suprimentos. O chamado gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM, do inglês *supply chain management*), é um termo recente, que participa da logística integrada. As interações logísticas destacam as funções de marketing, logística e produção que participam do gerenciamento da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006).

A logística integrada se difere da logística anterior pelo surgimento de uma nova concepção no tratamento dos problemas nos processos logísticos. A concepção SCM – *supply chain management* fez parte da evolução deste processo logístico. A integração entre os processos ao longo da cadeia de abastecimento nessa nova concepção continua a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informações e de dinheiro, porém os participantes atuam estrategicamente, buscando os melhores resultados em termos de redução de custos, desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final.

Segundo Ching (2010), logística de suprimento, logística de produção e logística de distribuição servem para formar uma estrutura definida no processo produtivo, a fim de atender a demanda dos clientes. Esta cadeia logística é formada por meio de informações e recursos, resultando em produtos e serviços.

Um dos fatores que influenciam no bom funcionamento do processo produtivo é a logística de suprimento, que envolve a relação fornecedor-empresa. Esta relação envolve as atividades necessárias para a pesquisa e o desenvolvimento de produtos que garantem a qualidade das matérias primas, e embalagens, no momento e nas quantidades necessárias para atender o processo

de fabricação, de forma que o resultado seja de menor custo para a cadeia logística (CHING,2010).

Cada vez mais as empresas percebem a importância das atividades logísticas no seu negócio. É a necessidade da obtenção de materiais e serviços dos fornecedores se torna cada vez mais importante para as organizações, por isso que as empresas devem firmara parceria com seus fornecedores. As organizações precisam se preocupar também com a relevância que tem a cadeia de abastecimento e de demanda no processo produtivo, buscando redução de custos, prazo de entrega e qualidade dos produtos e serviços (BERTAGLIA, 2003).

No que se refere ao setor têxtil-confecção brasileiro, este é um dos setores que mais representa as tradicionais indústrias, devido ao volume de recursos que movimenta e do número de empregos que gera. O Estado de Santa Catarina possui a concentração de importantes empresas deste setor, sobre tudo no litoral norte do Estado, Joinvile e Jaraguá do Sul, e no Sul do Estado (SIMON, 2009).

As origens das primeiras facções em Criciúma – SC aconteceram desta forma: os pequenos alfaiates que montaram suas próprias confecções. Os primeiros foram: Camisaria Aguiar, fundada em 1949, De Lucca confecções em 1949 e a Confecções Vidal fundada em 1960. Os municípios de Criciúma Içara, Araranguá, Morro da Fumaça, Nova Veneza e Maracajá, até 1994, eram responsáveis pela geração de 9.000 empregos diretos com uma produção de 3,8 milhões peças/mês. Dessa produção 60% era destinado ao mercado do Rio Grande do Sul (FILHO; NETO, 1997).

O setor vestuário na região é chamado como: confecção e facção. A confecção é a empresa onde possuem sua etiqueta própria, ou seja, define a moda, busca o mercado consumidor. Já a facção é o prestador de serviço, onde vende a mão de obra para as confecções (FILHO; NETO, 1997). No caso da empresa em estudo não é diferente, pois a mesma é classificada por confecção por ter sua identidade própria, e conta com mais de 120 faccionistas, onde são prestadores de serviços.

Nos cinco primeiros meses deste ano de 2015, o setor vestuário da indústria catarinense foi o setor que mais registrou queda nas vendas, comparado com o mesmo período do ano passado. O faturamento teve queda de 26,8% e as vendas tiveram queda de 8,7%. Essa queda é devido ao vestuário não ser um item

de primeira necessidade, ou seja, não existe a obrigação de comprar essa linha de produtos. A expectativa do setor é que neste segundo semestre de 2015 haja uma melhora na demanda para este setor. A região sul concentra aproximadamente 900 empresas no setor e gera cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos (FELISBERTO, 2015).

Diante deste contexto a pesquisa apresenta a análise feita no processo de fornecimento de insumos indiretos em uma indústria do ramo da confecção localizada em Criciúma – SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O setor industrial, independente do ramo, é um setor que passa por constante mudança, por isso é necessária à adaptação e inovação do seu sistema produtivo constantemente. Para o setor industrial a cadeia logística tem um alto grau de importância, pois para este setor trabalhar é necessário que funcione de forma positiva desde a programação da chegada da matéria prima até a programação da entrega do produto acabado ao cliente.

Na gestão operacional da logística existe a preocupação relacionada à movimentação e o armazenamento de estoques na forma de matérias primas, produtos inacabados e produtos acabados. As operações logísticas iniciam a partir do embarque da matéria prima por um fornecedor e terminam quando um produto é entregue ao cliente (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2008).

A empresa em estudo iniciou suas atividades em Nova Veneza-SC no ano de 1986 com confecção de roupas infantis devido à baixa demanda a empresa buscou novas oportunidades para expandir o seu negócio, foi aí que surgiu a ideia de criar roupas para o público jovem/adulto feminino. Hoje a organização conta com aproximadamente 600 funcionários. Devido sua expansão no mercado do ramo da confecção a organização constatou a necessidade de expandir seu parque industrial onde no ano de 2012, e passou a exercer suas atividades no novo espaço industrial no bairro Rio Maina, em Criciúma - SC. Toda a parte do sistema produtivo da organização depende do bom funcionamento da logística, mais especificamente do setor de suprimentos, pois este setor está presente desde o início da confecção das

peças onde a matéria prima é a responsável por grande parte desta confecção até a entrega dos produtos aos consumidores finais.

A empresa em estudo trabalha com os prazos estrategicamente precisos, pois é necessário entregar todas as peças de cada coleção no período planejado. Se por algum motivo houver alguma falha por atraso ou falta de material, todo o processo realizado até então, estará comprometido, fazendo com que o produto fique parado aguardando a resolução do problema, esta falha influenciará diretamente no faturamento da organização, e dos consumidores intermediários e consequentemente nos clientes finais.

Analisando a situação da empresa em estudo, verifica se a necessidade de analisar a seguinte questão: De que forma a falta de programação no processo de compras de insumos indiretos pode impactar na distribuição e entrega dos produtos de uma empresa do ramo de confecção?

1.2 OBJETIVOS

Nos itens abaixo será apresentado qual o objeto geral e quais os objetivos específicos que definirão os assuntos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de compras de insumos indiretos de uma empresa do ramo da confecção.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a operação do sistema de compra;
- b) Analisar o sistema de compra e expedição;
- c) Estudar os atuais fornecedores de insumos indiretos da empresa;
- d) Identificar os problemas ocasionados pela falta de programação de compra;
- e) Apresentar sugestões de melhoria para o processo de compra.

1.3JUSTIFICATIVA

Este estudo é importante para empresa, pois o mesmo irá trazer novas oportunidades de melhorias no processo logístico da organização mais especificamente no processo de programação de compra dos insumos indiretos utilizados na cadeia produtiva da organização em estudo. Além de que esse estudo se torna importante para a pesquisadora, pois a mesma terá a oportunidade de conhecer ainda mais todo o processo logístico da empresa.

Este estudo é relevante para a pesquisadora, pois a mesma visa ampliar seus conhecimentos e a observância da teoria na prática. O estudo se torna relevante tanto para a empresa e para a Universidade. Com isso a empresa terá condições de perceber as oportunidades e dificuldades em sua logística interna, e assim elaborar estratégias de melhorias dentro do seu processo de abastecimento de suas linhas produtivas. Para a Universidade, pois a mesma poderá utilizar esta ferramenta de pesquisa como uma referência para os trabalhos futuros.

A pesquisa é oportuna, pois a empresa poderá por meio dos resultados obtidos na pesquisa, desenvolver melhorias nos seus processos internos de logística de forma a se tornar referência no quesito prazo de entrega do seu produto acabado.

O estudo é viável, devido ao fácil acesso das informações que o pesquisador necessita, e a empresa apoia a pesquisa, pois os resultados e discussões servirão de contribuição para empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é realizada por meio de pesquisas de autores que já desenvolveram estudos sobre o tema que se deseja analisar, desta forma facilita para o leitor descrever sua pesquisa (VIANNA, 2001).

Portanto, nos próximos capítulos serão apresentadas informações baseadas em pesquisas, assim como entendimento do tema em estudo relacionado aos autores.

2.1 LOGÍSTICA

No início o conceito logístico estava totalmente ligado às operações militares. Como os generais precisavam avançar suas tropas, os mesmos necessitavam de uma equipe que deslocasse seus equipamentos para outro local que atendesse suas estratégias militares e este processo funcionava normalmente para a equipe, o transporte dos equipamentos eram feitos constantemente e nada era pensado em relação à melhoria do processo e redução de custos. E assim foi o que também ocorreu nas empresas durante um tempo. As empresas transportavam seus produtos de um lado para o outro, porém este processo logístico não tinha valor dentro das indústrias, esse setor era encarado como um mero centro de custo (NOVAES, 2007).

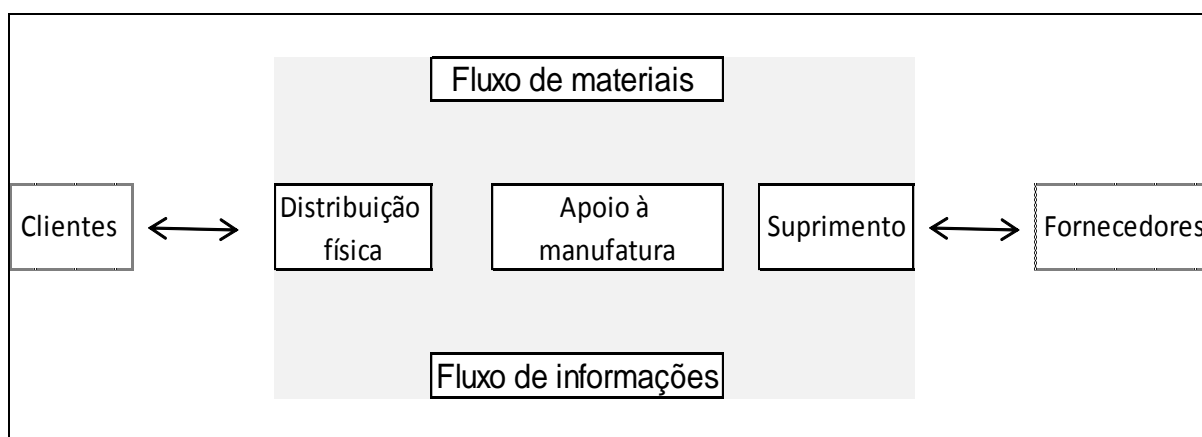
A princípio a logística era classificada apenas como transporte ou armazenagem de produtos, onde as oportunidades de melhorias nos processos não eram vistas. A partir da Segunda Guerra Mundial, a logística apresentou uma evolução continuada, sendo que hoje é considerada um dos elementos chaves nas estratégias das empresas. Atualmente um ponto estratégico na cadeia produtiva é o conceito *Supply Chain Management* (SCM - Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) (NOVAES, 2007).

No passar dos anos as organizações começaram a perceber a importância do processo logístico dentro das empresas. A partir daí os valores de qualidade, informação e principalmente tempo começaram a agregar valor à cadeia produtiva desta forma às empresas passaram a buscar informações para tornar seus processos produtivos mais eficientes (NOVAES, 2007).

O processo entre empresa, clientes e fornecedores é chamado de logística integrada. Onde as informações recebidas dos clientes, através de vendas e pedidos, os quais são levados até a empresa, essas informações são filtradas em estratégias de compras e produção. Onde todo esse processo se resulta no produto acabado entregue ao cliente (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Fluxo de informações e fluxo de materiais são duas ações que possuem relação e fazem parte do processo logístico. Para essas duas ações é importante mostrar a integração logística, de acordo com a figura 1 (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Figura 1 - A integração logística



Fonte: Bowersox, Closs (2001).

O conceito logístico há uns anos, prevalecia no estudo do transporte, armazenagem e estoque, hoje o conceito tem se alterado, o que predomina é o processo integrado chamado de logística integrada. Esse processo é definido por meio da relação entre fornecedor, materiais, processo produtivo, distribuição e consumidor final, sendo assim é possível perceber que existem vários processos e todos estão relacionados, sendo assim haverá um fluxo de informações e outro de materiais (GOMES; RIBEIRO, 2004).

As principais etapas do processo logístico são classificadas como: suprimento, produção e distribuição física, a diferença entre suprimento e distribuição física é que suprimento lida com matérias primas e distribuição física trabalha com produto acabado, já a produção faz a transformação da matéria prima no produto acabado, sua função é cuidar desta transformação (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Sobre os conceitos de logística Novaes (2007, p.35), afirma que:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

O foco dos elementos que fazem parte do processo logístico é possuir o objetivo em atender as necessidades e preferências de seus consumidores finais, buscando sempre a satisfação dos clientes de forma que se sintam bem atendidos (NOVAES, 2007).

Não se deve menosprezar a importância da logística interna. Mas é necessário observar que antes de embarcar a mercadoria para ser entregue na empresa, a mesma precisa desenvolver fornecedores, processar informações, proceder com as compras, receber e inspecionar os materiais, e movimentar os produtos estocando-os de forma adequada. Além disso, é preciso planejar, e controlar os estoque e produção, otimizar layouts e fluxos de materiais e qualificar os colaboradores, gerenciar custos e auditar a qualidade dos processos e produtos finais (GASNIE; 2005).

2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A era da informação iniciou no século XX, mudou a realidade dos negócios e impulsionou a mudança na gestão da cadeia de suprimentos. Com a ajuda da era da informação os produtos podem ser fabricados por meio de especificações exatas e serem entregues de forma rápida (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2014).

A cadeia de suprimento se estende desde a fonte da matéria prima, até o consumidor final. Quando se adquire um produto não se imagina todo o processo necessário que foi para converter a matéria prima e mão de obra no produto acabado (NOVAES, 2007).

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), a gestão da cadeia de suprimentos é um novo conceito de ferramenta gerencial, que faz com que as empresas possuam grandes resultados. A gestão da cadeia de suprimentos auxilia as empresas no gerenciamento do seu processo produtivo.

Segundo Novaes (2007, p.40), a seguinte definição de *Supply Chain Management* foi adotada pelo Fórum de SCM realizado na Ohio State University:

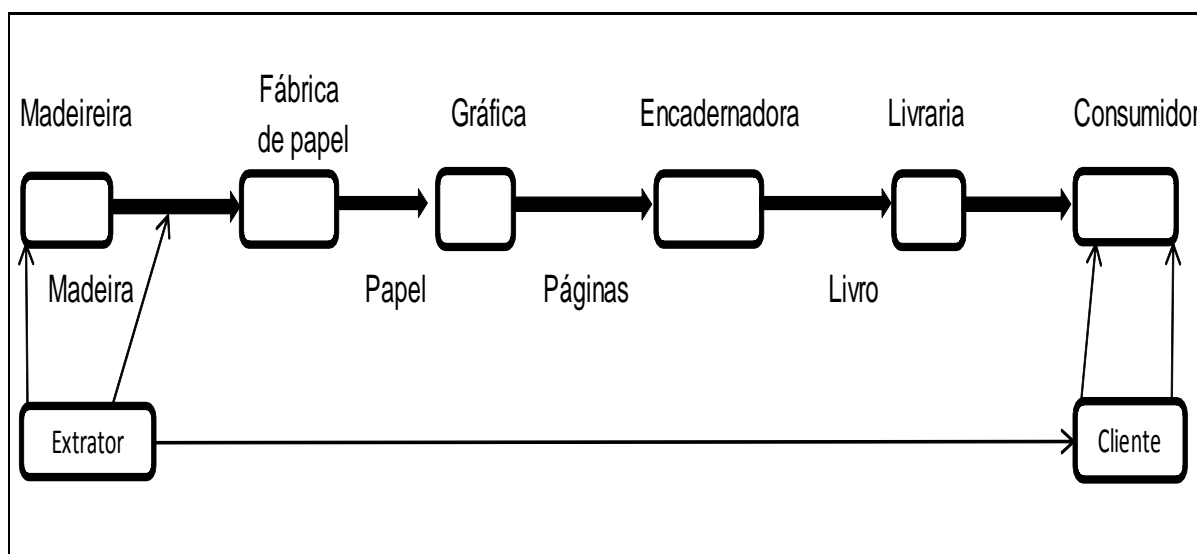
SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

Para Gomes e Ribeiro (2004), os objetivos do *Supply Chain Management* são aumentar a interação entre as etapas da cadeia produtiva para atender o cliente final, reduzir os custos dos transportes, minimizar a variabilidade de demanda dos produtos, agregar valor aos produtos e reduzir fornecedores e estoques.

A cadeia de suprimentos é uma rede de instalações, onde cada setor é dependente do outro. O gerenciamento da cadeia de suprimentos exige a movimentação de várias peças de maneira muito especial. É necessário gerenciar esses movimentos para que cada item chegue na hora e local certo. Caso contrário, se houver alguma falha nessa movimentação o processo todo pode ser prejudicado resultando negativamente no produto final que irá ser entregue ao cliente (TAYLOR, 2005).

Abaixo Taylor (2005), exemplifica com uma figura, os processos que compõem a cadeia para produção de um livro.

Figura 2 - Cadeia de suprimentos



Fonte: Taylor; (2005).

A cadeia de suprimento pode ser classificada de duas formas: cadeia enxuta ou cadeia ágil, o tipo de cadeia se dá pelo tipo do produto ou serviço a ser utilizado. A cadeia enxuta trabalha pela diminuição das práticas que geram desperdícios nos processos ao longo da cadeia produtiva. A lógica da cadeia enxuta é “fazer mais por menos”. Neste caso geralmente, o critério mais evidenciado é o custo. Já a cadeia ágil que nasceu em meados de 1990, significa um sistema de cadeia produtiva que se adapte e responda rapidamente às mudanças no mercado. Ou seja, a cadeia ágil trabalha para encontrar novas formas de flexibilidade e rapidez nos seus processos. Uma característica chave de uma cadeia ágil é a flexibilidade e o critério que dá ênfase a cadeia é a disponibilidade. (PIRES, 2004).

O objetivo principal no gerenciamento de uma cadeia de suprimentos é controlar o fluxo dos produtos, desde o início da extração de matéria-prima até a chegada do produto ao cliente. Porém no início não era desta forma que funcionava o gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois as organizações se encontravam no gerenciamento da armazenagem e transporte, responsável pela movimentação dos produtos acabados na cadeia. Com o passar do tempo, o gerenciamento de transporte e armazenagem se fundiu com o gerenciamento de materiais criando uma nova área chamada de gerenciamento da cadeia de suprimentos (TAYLOR, 2005).

Para Keedi (2004), a prática do gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser uma ferramenta que servirá na implementação de toda a cadeia produtiva de forma a ter-se um controle correto das operações, fazendo com que todas as unidades que fazem parte do produto acabado até a entrega ao consumidor possuem ligações.

As atividades que modificam as matérias-primas em produtos intermediários ou em produtos finais para os clientes, fazem parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos. As funções do SCM envolvem compras, manufatura, logística, e transporte até a entrega do produto ao cliente. O que diferencia o atual *Supply Chain Management* (SCM) de suas antecessoras é a preocupação com o equilíbrio entre os fluxos de demanda e de caixa ao longo da cadeia (DORNIER; *et al*, 2007).

Gerenciar a cadeia de suprimentos é ter a responsabilidade de abastecer as necessidades dos consumidores, seja cliente final ou intermediário. Devido às pressões competitivas existentes atualmente, a atividade de gerenciar a cadeia de

suprimentos têm ganhado cada vez mais espaço nos negócios (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003).

A cadeia de suprimentos pode ser vista em três níveis, chamados de: total, imediata e local. A cadeia total é a que envolve todas as relações entre cliente e fornecedor, já a imediata é aquela em que os fornecedores e consumidores possuem o tratamento diretamente relacionado aos negócios. E por último a cadeia local, onde dentro da empresa em si está à cadeia de suprimentos, com fluxos internos de materiais e informações entre setores, ou seja, mais ligado à transformação do material (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2003).

2.3 COMPRAS

Para uma organização bem sucedida, a compra deve ser vista como uma ferramenta estratégica para os negócios. Porém nem todas as empresas conseguem perceber a função de compras como uma peça fundamental para um bom desempenho. Muitas empresas ainda compram de forma errada, não conseguem estabelecer o momento certo de realizar a compra, compram sem nenhum planejamento estratégico (BAILY; *et al*, 2000).

As organizações estão adotando práticas para estabelecer vantagens competitivas na administração de seus materiais, colocando em prática as ideias de integração, ou seja, desenvolvendo fluxos cada vez mais interligados. E o setor de compras precisa muito dessa interligação, pois o mesmo se envolve em todo o processo logístico (BAILY; *et al*, 2000).

Para Dias e Costa (2003), o departamento de compras tem como objetivos priorizar a aquisição de bens ou serviços, na qualidade necessária, na quantidade pedida, no momento certo, e pelo menor custo possível.

Existem alguns conceitos que para a área de compras é muito importante e devem ser levados em consideração como: maior prática de *benchmarking*, administração da qualidade, *Just in time* e produção enxuta, conceitos da cadeia de suprimentos, administração de relacionamento e foco no cliente final. Esses conceitos irão servir como base para o setor poder desenvolver suas atividades de forma eficiente (BAILY; *et al*, 2000).

Cada conceito citado no parágrafo acima pelos autores possui suas funções dentro das empresas, tais como:

O *Benchmarking* das empresas é apoiar as mesmas para que sempre busquem o aperfeiçoamento contínuo em seus processos, e procurar novas técnicas de melhorias fora da empresa, verificar novas oportunidades em outros casos (NOVAES, 2007).

A administração da qualidade é conhecida como um assunto estratégico, que impacta diretamente na capacidade do negócio. Essa administração se torna uma preocupação para os gerentes de produção, pois cada vez mais é preciso administrar o processo com o menor custo e a melhor qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

O método *Just in time* ajuda as empresas a compreenderem as maneiras de aprimoramento das suas cadeias de suprimentos. Apesar de seu foco ser a redução de custos de estoques, o método JIT busca também a sistematização pela qualidade, eliminando qualquer atividade repetitiva ou desnecessária. Assim como a produção enxuta, que é a compra de necessidade real e quantidade de quanto se precisa (TAYLOR, 2005).

A coordenação dos movimentos dos processos de produção para que cada item chegue ao local certo, na hora certa, e na quantidade certa, é chamada de cadeia de suprimentos. Essa cadeia pode ser classificada como, um conjunto de instalações que estão conectados por vários setores da empresa, onde é necessário analisar desde a compra da matéria prima até a entrega do produto final ao cliente (TAYLOR, 2005).

Segundo os autores Bowersox, Closs e Cooper (2008), no quesito administração de relacionamento, as empresas precisam buscar cada vez mais a ligação entre fornecedores, empresa e cliente final. Pois desta forma, é possível criar parcerias de forma segura e transparente. Na administração de relacionamento todas as áreas estão interligadas, por isso é necessário manter a responsabilidade entre as áreas.

Para estabelecimento de uma estratégia logística, é fundamental conhecer as necessidades do cliente que irá ser atendido. Independentemente do objetivo da entrega, deve se sempre manter o foco no cliente final. A cadeia de suprimentos impacta diretamente na entrega do produto ao consumidor final, por

isso que é necessário executar as todas as tarefas do processo pensando em um único objetivo: atender o cliente da melhor forma possível sem desperdícios (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2008).

Para Viana (2002), na hora de comprar devem ser levados em consideração os seguintes pontos:

- a) Decisão do prazo de entrega,
- b) Quantidade do material a ser comprado;
- c) O que comprar;
- d) Estudo dos fornecedores;
- e) Promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- f) Formalização de compra através de ordem de compra ou contrato;
- g) Acompanhamento entre o pedido e entrega do produto;
- h) Encerramento do processo, após o recebimento do material;
- i) Controle da qualidade e da quantidade do material comprado.

A função de compra pode ser de duas formas: normal ou em caráter de urgência. A compra normal é quando o tempo é ideal para efetivar melhores negociações técnicas e comerciais na aquisição de materiais, por meio de todas as etapas do procedimento de compras. Assim permite que o comprador analise todas as vantagens e desvantagens na hora da compra. Já a compra em estado de urgência, pode acontecer quando houve alguma falha na elaboração do planejamento, ou no atendimento de necessidade de problemas operacionais, que não se conseguiu prever. Comparando este fluxo, com o fluxo de compra normal, observa-se a perda de várias etapas fundamentais, e os preços obtidos são elevados em relação ao de compra normal (VIANA, 2002).

Segundo Viana (2002), o processo de compras pode funcionar de duas formas bastante distintas, chamadas de compras por meio da concorrência e contratos. A compra realizada por meio da concorrência se dá quando é feito cotações dos produtos e emitido ordem de compra para o fornecedor, esse tipo de compra se encaixa para produtos de material de consumo, onde podem ser comprados em vários lugares. Já a compra feita por meio de contrato, é uma aquisição mais pontual, onde em alguns casos não existe cotação pelo fato de ser

fornecedor específico, como é o caso das compras de matérias primas ou serviços específicos.

Para obter o crescimento do papel estratégico de compras e suprimentos, existem algumas razões que podem ajudar no momento da tomada de decisão para melhoria do setor, as razões são as seguintes (BAILY; *et al*, 2000):

- a) As compras devem ser vistas como uma área de agregação de valor;
- b) Deve se considerar os sistemas MRP, MRP II e sistema de informação integrada, como EDI;
- c) A parceria do fornecedor pode trazer redução de custos;
- d) Envolvimento com custos estratégicos, em vez de preços em curto prazo;
- e) *Benchmarking* em relação às empresas japonesas que, por longo do tempo, viram a atividade como um fator estratégico.

A gestão de compras não deve se limitar apenas ao ato de comprar e monitorar. É necessário existir um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. Esse processo deve fazer parte do dia a dia do comprador, pois é necessário analisar o custo, qualidade e prazo de entrega de cada item que se está comprando. Independente se a organização for manufatura, varejo ou atacado, é uma análise que não deve ser deixada de lado. Os profissionais da área de compras devem se atentar aos conhecimentos globais de negócios e tecnologias, para não ficarem para trás na hora das negociações (BERTAGLIA, 2003).

Qualidade, especificações, avaliação de fornecedores, quantidade, prazo de entrega, preço, prazo de pagamento e comprador, são pontos chaves que integram o processo da cadeia de suprimentos (BAILY; *et al*, 2000).

No quesito qualidade para a área de suprimentos, funciona por meio da qualidade de design ou especificação e qualidade de conformidade. Ou se, o fornecedor disponibilizou o material de acordo com a especificação. Este ponto deve ser analisado de maneira cuidadosa, para que o material adquirido não comprometa na qualidade do produto acabado (BAILY; *et al*, 2000).

Quanto às especificações dos produtos, o comprador deverá prestar atenção em todos os detalhes na hora da compra, para que não haja divergências

entre a real necessidade e o produto comprado. Ou seja, o produto pode vir em desacordo com o comprado. O fornecedor também deverá entregar o produto conforme as especificações exigidas pelo documento enviado através do comprador. Caso contrário o produto deverá ser devolvido para o fornecedor (BAILY; *et al*, 2000).

Para avaliar o fornecedor, pode se utilizar os seguintes métodos: desempenho anterior, reputação, visita e avaliação, certificação de terceiros, e avaliação de amostras de produtos. A avaliação do fornecedor é um termo utilizado para realizar a homologação ou não do mesmo (BAILY; *et al*, 2000).

A quantidade que se julga necessária nem sempre é a quantidade correta para ser comprada. Pois em alguns casos deve se sempre analisar a quantidade antes de comprar. Como por exemplo, a compra de uma peça para uma máquina específica, se comprar duas peças o preço irá ficar melhor, porém não existe a necessidade de deixar uma peça desse tipo no estoque. Na compra de matéria prima, muitas vezes o fornecedor necessita de lote mínimo, onde é preciso analisar se este lote mínimo atende a necessidade. Deve-se analisar a quantidade de cada compra, em alguns casos comprar em grande quantidade para ganhar preço, não é uma boa saída, pois os estoques hoje também custam caro (BAILY; *et al*, 2000).

Um dos aspectos mais relevantes hoje no momento da aquisição de um bem ou serviço é o tempo de entrega. As empresas que podem reagir rigorosamente à necessidade de seus clientes têm a maior probabilidade de atrair pedidos do que as que não podem. No passado o preço se tornava mais importante que qualquer outro aspecto, hoje o grande determinante na escolha de um fornecedor é o custo do tempo. O custo do tempo é representado pelos custos adicionais, e o cliente acaba pagando enquanto aguarda a entrega, ou busca outras soluções de fora. Obter a entrega no tempo desejado é um objetivo na função compras. Se os bens ou materiais chegarem atrasados a produção pode ser prejudicada, e as vendas podem ser perdidas (BAILY; *et al*, 2000).

Concorrência, valor percebido pelo cliente e custo de produção, são fatores que afetam na hora da decisão do preço. O preço é afetado pelas condições do mercado, níveis da concorrência, ciclo de vida do produto, custo de produção e valor percebido. Alguns compradores pensam que há custos que não precisam ser eliminados do preço se for possível à parceria com o fornecedor. Trabalhando em

parceria, é possível eliminar os custos da seguinte forma: Redução do número de fornecedores da cadeia de suprimentos, desenvolvimento conjunto de novos produtos, trabalha com fornecedores responsivos e orientação de fornecedores-chave (BAILY; *et al*, 2000).

O quesito prazo de pagamento faz parte da negociação do comprador, que em muitos casos se torna um pouco difícil, pois os fornecedores prezam pelo menor prazo possível, do outro lado está o comprador que precisa de um prazo maior. Na hora da decisão do prazo de pagamento, o comprador deve analisar a viabilidade da compra à vista, ou em um prazo maior que pode trazer taxas financeiras (BAILY; *et al*, 2000).

Para que a cadeia de suprimentos funcione bem, é necessário que a peça chave das negociações esteja treinada para comprar bem. Para ajudar o comprador na hora de negociação existe um fluxo, chamado fluxo da negociação, classificado dessas três formas (CARVALHAL, 2010):

- a) Planejamento: Onde o negociador precisa ter uma visão do cenário que irá encontrar, ou seja, precisa entender o que irá negociar;
- b) Execução: É quando o comprador coloca em prática tudo o que foi preparado na 1º fase chamada de planejamento. Este estágio se dá quando o negociador junto com o parceiro com quem se quer negociar chega a um comum acordo onde fica bom para as duas partes, evitando desgastes desnecessários;
- c) Controle: É o estágio onde é feito o controle dos dois estágios anteriores, e avaliado a negociação realizada na fase da negociação. Deve se registrar a negociação e controlar para ter a certeza de que aconteceu conforme o negociado ou combinado.

O comprador precisa ser visto como uma pessoa de boa índole, que tenha conhecimento específico sobre os materiais, e que tenha um bom desempenho e desenvolvimento em sua carreira. A função do comprador é de nível estratégico, que precisa saber negociar e analisar os pontos positivos e negativos na hora da aquisição de um produto. (BAILY; *et al*, 2000).

Viana (2002) ressalta a importância do cadastro de fornecedores. Para o autor, o cadastro de fornecedor tem o aspecto de qualificar e avaliar o desempenho

do fornecedor de materiais tangíveis e intangíveis. Os critérios de cadastramento devem ser classificados como: critérios políticos, técnicos, e legais. A quantidade de empresa mantida no cadastro varia em função do número e da diversidade dos materiais consumidos. Por um lado esse número não deve ser tão reduzido, pois poderá resultar em poucas alternativas de fornecimento, por outro lado, não deve ser muito elevado, de forma a dificultar o estreito controle do desempenho dos fornecedores cadastrados. Na hora da decisão do fornecedor, o mesmo é avaliado da seguinte forma:

- a) Desempenho comercial;
- b) Cumprimento dos prazos de entrega;
- c) Qualidade do produto;
- d) Desempenho do produto ou serviço;
- e) Preço;
- f) Condições de pagamento.

Para obtenção de uma boa posição nas vendas e lucros satisfatórios, os materiais precisam ser comprados com o custo mais baixo possível, é necessário ter uma boa negociação, desde que as exigências de processos e qualidade sejam atendidas. Deve ser levado em consideração também os custos de manutenção de estoque de material, os mesmos devem ser mantidos em um nível econômico (HEINRITZ; FARRELL, 1983).

Assim como todo o departamento dentro de uma organização, o setor de compras possui suas dificuldades rotineiras para execução dos seus trabalhos, tais como: Compras em emergência, onde normalmente ocorrem por falta de planejamento do setor solicitante, onde o comprador muitas vezes acaba pagando o valor mais alto para que o produto esteja no menor tempo possível. Estabelecimento de controles, quando o comprador precisa saber sempre, quem pede o que pede, e como pede os materiais. Conscientização dos solicitantes é quando o comprador precisa conscientizar aos solicitantes da não eficiência das compras urgentes, ou seja, demonstrar aos solicitantes as consequências negativas que essa prática de compra urgente pode trazer (DIAS; COSTA, 2003).

2.4 ESTOQUE

Pode ser classificado como estoque qualquer produto acabado que aguarda a venda para o cliente intermediário ou consumidor final, e pode ser também matéria prima ou material indireto que aguarda o uso na produção. O estoque pode ser qualquer quantidade de bens físicos que estejam armazenados, de forma não produtiva, por um intervalo de tempo. Os investimentos em estoque podem ser representados por vários itens, esses itens podem ser classificados em grupos (MOREIRA, 2008):

- a) Matérias-primas
- b) Peças e outros itens comprados de terceiros;
- c) Peças e outros itens fabricados internamente;
- d) Material em processo;
- e) Produtos acabados.

Para Taylor (2005), os estoques podem ser classificados das seguintes formas:

- a) Estoque de matéria prima: Onde são os produtos que estão aguardando para serem utilizados na produção, em forma de transformação de material;
- b) Estoque em processo: Esse tipo de estoque responde a todo material que está em processamento;
- c) Estoque de produto acabado: Se refere aos produtos prontos para embarque, onde os mesmo ficam armazenados aguardando a entrega ao cliente intermediário ou final;
- d) Estoque em trânsito: É a conexão entre o estoque de produto acabado da instalação de embarque e o estoque de matéria prima da instalação que recebe o embarque. Os contêineres são exemplos de estoque em trânsito.

Com a busca de redução de estoques, maior qualidade nos serviços, e a competição entre as empresas num ambiente globalizado, as organizações ainda precisam encontrar formas para exigir custos reduzidos e prazos curtos nos pedidos

enviados aos fornecedores, desta forma se consegue trabalhar com um estoque menor. Para isso as empresas começaram a buscar ajuda com a tecnologia da informação (*IT*, em inglês), pois assim conseguem ter contato com novos fornecedores e clientes abrindo se novas oportunidades (NOVAES, 2007).

2.4.1 Gerenciamento de estoque

Os estoques estão na lista de preocupações dos gestores de operações e financeiros, que se preocupam com a quantidade de recursos financeiros que os estoques carregam, e também com o prejuízo no atendimento dos clientes, onde uma possível indisponibilidade do estoque de produto acabado pode acarretar. Para os diretores fabris, também existe a preocupação com o estoque, pois uma possível falta de matéria-prima pode acarretar o atraso da produção. Um dos principais conceitos dentro da gestão de operações é o conceito de estoque, que tem seu papel essencial no processo. Nos anos 80, muitas empresas tiveram problemas estratégicos por entenderem que deveriam a todo custo, baixar a zero o seu estoque, que naquela época era chamado de “zero estoque”. Hoje, já se entende de forma mais clara, que se deve buscar estratégias para não se ter um grama a mais de estoque do que aquela quantidade necessária estrategicamente (CORREA, H.; CORREA, C., 2012).

Ballou, (2006), diz que existem algumas razões contra estoques. Gerenciar estoque com segurança é muito fácil. O problema é quando os estoques estão alto demais para serem justificados como normal para as operações. O gerenciamento de estoque abrange inúmeros problemas. Para resolver esses problemas existem alguns métodos, como por exemplo, o *just-in-time*, que é satisfazer a demanda à medida que ocorre.

Para que se possa disponibilizar os produtos certos, no tempo e no lugar certo, existe um método operacional chamado *just-in-time (JIT)*. O método *JIT* é uma maneira de gerenciar a cadeia de suprimentos a partir da experiência dos japoneses. Este método possui as características as quais podem ajudar no processo, tais como: informação compartilhada entre compradores e fornecedores, produção e compra de mercadorias em pequenas quantidades, eliminação das dúvidas ao longo do processo e alta qualidade (BALLOU, 2006).

O conceito da situação ideal para o JIT é: produzir os itens necessários, na quantidade necessária e no tempo necessário (SIMÃO; ALIPRANDINI, 2004).

Ballou (2006), ainda ressalta que no sistema *just-in-time*, existe uma programação da produção Toyota, que talvez seja uma das mais conhecidas, chamada Kanban. O Kanban é um sistema de controle de produção baseado em cartões, onde esses cartões representam qual é o ponto de pedido do material, sinalizando quando a compra deve ser realizada. Este sistema utiliza o método de controle de estoque de ponto de pedido para determinar lotes padronizados de produção-compra e funciona com custo muito baixo de planejamento e tempo de reposição reduzido.

Wanke (2003, p. 483) cita um exemplo de uma fábrica que utiliza à mecânica Kanban:

Possuir plantas dedicadas ao atendimento de um único cliente, funcionando em perfeita sintonia com ele, é a prática de várias empresas que fornecem *Jus in time* para a indústria automobilística. É o caso da Johnson Controls, fornecedora de bancos que possui fábricas exclusivas para atender à Ford e à GM no Brasil e na Argentina. O sistema dedicado garante uma operação mais rápida e enxuta, praticamente sem inventário: o fornecimento dos principais insumos é feito pelo sistema Kanban, com estoque de apenas um dia e meio.

O gerenciamento de estoque serve para prever o valor dos estoques, sendo assim consegue-se tomar ações para possíveis imprevistos. Obter a avaliação de estoque é assegurar que o capital imobilizado em estoque seja o mínimo possível, e esteja de acordo com a política da empresa, e possa evitar desperdícios como envelhecimentos e extravios dos materiais (BALLOU; 2007).

Para um bom funcionamento no gerenciamento de estoques, essas questões devem ser analisadas constantemente: O que é gerenciamento de estoques? Por que deveria existir algum estoque? Está sendo pedida a quantidade certa? Os pedidos de estoque estão sendo colocados no momento certo? O estoque está sendo controlado de forma eficaz? (SLACK; *et al*, 2008).

2.4.2 Principais decisões da gestão de estoques

As principais decisões da gestão de estoques e como se relacionam os principais modelos reativos enxutos, reativos não enxutos e de programação. A tabela abaixo irá apresentar esses modelos:

Quadro 1: Relação entre as principais decisões e modelos de gestão de estoques

Modelos de gestão de estoques	Quanto pedir	Quando pedir
Reativo enxuto	<i>Just in time</i> Quanto pedir - as necessidades reais de consumo Quando pedir - sempre que as necessidades ocorrerem	
Reativo não enxuto	Tamanho de lote econômico	Ponto de pedido
	Nível de reposição	Intervalo de revisão
Programação	MRP(MPS) (1) e PFS (2) Quanto pedir - tamanho de lote Quando pedir - quando a posição projetada de estoque for menor Que o estoque de segurança, programa-se o recebimento de um Novo lote para este período com base no tempo de resposta.	

Fonte: Wanke; (2003).

Nas operações de distribuição é necessário decidir quanto pedir e quando pedir os materiais, pois essa determinação permite o equilíbrio entre os pedidos mais frequentes e menores tamanhos de lote ou pedidos menos frequentes e maiores tamanhos de lotes. A decisão de quando pedir se dá pelo tempo de resposta e também no comportamento dos custos associados às alternativas de ressurgimento. Já a decisão de quanto pedir se dá pelo fato de verificar a estrutura dos custos fixos e variáveis do ressurgimento, levando em consideração os estoques que não podem ser abastecidos com grandes quantidades. Em operações de produção a discussão de quanto e quando pedir se dá pelas vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de gestão de estoque, tais como: JIT, MPS/MRP, PFS, e TOC (WANKE, 2003).

Para a empresa determinar o quanto se deve manter o estoque de segurança, a mesma deve verificar qual o nível de serviço proporcionado em termos de probabilidade de não ter falta de materiais, da falta de ressurgimento e do percentual da demanda atendida. É neste momento de verificação que a empresa

irá calcular o estoque de segurança como função do desvio – padrão (WANKE, 2003).

2.5 GESTÃO DE PRODUÇÃO (PCP)

Para que o sistema produtivo faça a transformação das matérias primas em produtos, o mesmo precisa ser programado em termos de prazos, onde os planejamentos são feitos e as ações são disparadas para produção. Uma vez que essas ações são disparadas conforme o planejamento com base no prazo planejado, as empresas passam a tornar uma realidade em longo prazo no nível estratégico. O planejamento da produção precisa montar um plano de produção onde a base de dados será a previsão de vendas de longo prazo, sendo que é necessário também calcular a capacidade de produção, para que os produtos finais possam ser entregues aos clientes no prazo acordado (TUBINO, 2009).

O planejamento e controle da produção é um departamento onde ajuda os demais setores, especialmente compras e produção. A responsabilidade do PCP é coordenar e colocar em produção os recursos, onde seu objetivo é atender sempre da melhor maneira possível, todos os níveis estratégicos, classificados como: estratégico, tático e operacional (TUBINO, 2009).

No desenvolvimento de um plano de produção, existem as principais funções que devem ser levadas em consideração, tais como: identificar as necessidades de produção, analisar os recursos de produção, manter o equilíbrio dos recursos de produção relacionados com a necessidade de produção e realizar a elaboração dos planos de produção (BERTAGLIA, 2003).

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), identificar as necessidades de produção é verificar se a demanda é dependente ou independente, e trabalhar com uma delas conforme a necessidade, se a demanda for dependente já se sabe a quantidade a ser produzida, como por exemplo, a demanda de pneus em fábrica de carros, onde já se sabe a quantidade de pneu a ser produzida devido à quantidade de carro que está em produção. Já a demanda independente é um pouco mais difícil, pois a demanda precisa ser calculada sobre a experiência e conhecimento que se tem do mercado.

Os recursos de produção devem ser conhecidos na hora de serem planejados, esses recursos podem ser classificados como: recursos de entrada a serem transformados, ambiente, que é aonde acontece a transformação do material, e os recursos de saída, além de que é preciso levar em consideração as informações durante o processo, a mão de obra e instalações (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Para manter o equilíbrio dos recursos de produção relacionados com a necessidade de produção e realizar a elaboração dos planos de produção, é necessário conhecer e entender todos os pontos citados acima, pois uma vez que a cadeia de produção é bem entendida, desde a necessidade de compra do material até a entrega do produto ao cliente, fica mais fácil para o planejador equilibrar os recursos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Para Bertaglia (2003), todas essas atividades citadas acima, são atividades que darão o norte para os recursos da produção identificando as necessidades de produção geradas pela demanda.

Fazer o controle da produção, é garantir que as ordens de produção chamadas de OPs, sejam elaboradas da forma certa e na data certa. Porém é preciso contar com um sistema de informações onde é relatado alguns casos, como: a situação atual de cada ordem de produção, as quantidades produzidas de cada produto, material acumulado, utilização da capacidade dos equipamentos, entre outros pontos que podem ser levados em consideração. Cada sistema de produção possui sua técnica disponível para gerar a programação da produção, isso se dá pela natureza de cada processo (MOREIRA, 2008).

O processo planejamento e controle da produção, também pode ser engajado no sistema chamado MRP, planejamento das necessidades de material. Este sistema calcula quantas peças ou materiais de diferentes grupos são necessários e em quais momentos são necessários. As primeiras entradas do MRP são os pedidos de clientes e a previsão de demanda (SLACK; *et al*, 2008).

No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e estudo da pesquisa de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Não é possível apresentar uma metodologia que indique todos os pontos de uma pesquisa, no entanto existe um consenso de que os principais pontos subdivididos em outros mais específicos são o planejamento, coleta de dados, análise, interpretação e resumo do relatório (KMETEUK, 2005).

Segundo Vergara (2010), houve um tempo onde a teoria e a metodologia eram vistos como elementos independentes, os pesquisadores tinham dois orientadores um para teoria e outro para o método. Porém, ambos buscavam o mesmo objetivo, por isso a interdependência, com a teoria confirmando uma investigação e a metodologia de pesquisa tomando grande importância nesse processo.

Deste modo, no presente capítulo serão apresentados os tópicos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa para análise dos resultados nos próximos capítulos, tais como: delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Vianna (2001), é neste tópico que se define o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos geral e específicos do estudo. É necessário orientar-se sobre os mais adequados procedimentos para efetivar o trabalho com qualidade.

Quanto aos fins de investigação o presente trabalho foi caracterizado como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva serve para buscar especificações de propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise. Os estudos descritivos se concentram em coletar dados que apresentem um evento, uma comunidade, ou uma organização, com a maior precisão possível (SAMPIERI; *et al*, 2006).

A pesquisadora optou por pesquisa descritiva, pois a mesma foi desenvolvida na empresa em estudo por meio de coleta de dados.

Para os meios de investigação, optou-se por utilizar os seguintes meios: bibliográficos, documental, pesquisa de campo, participante e estudo de caso.

Para pesquisas do tipo pesquisa bibliográfica, o objetivo é conduzir o leitor a se envolver em determinado assunto, coleção, reprodução, e utilizar as informações coletadas para o desempenho de sua pesquisa. O conceito da pesquisa bibliográfica é envolver o leitor nos conhecimentos das obras (FACHIN, 2001). Nesta fase é feito um levantamento de material já publicado como livros, revistas científicas e jornais a respeito do assunto para esclarecer o assunto de pesquisa através de outros autores (VIANNA, 2001).

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, porque é necessário ter um conhecimento do tema abordado e dos seus objetivos. Por meio de bibliografias é possível entender o tema e utilizá-lo como base para desenvolver o estudo.

A informação tratada de forma oral, escrita ou visualizada, é chamada de pesquisa documental. É considerado documento qualquer informação em forma de imagens, textos e relatórios, entre outros (FACHIN, 2001).

A pesquisa documental como um meio de investigação, é utilizada no estudo, pois foram utilizados documentos (fluxogramas, tabelas, imagens) autorizados pela empresa, para desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa de campo se detém na observação dos fatos sociais colhidos do contexto natural, são formas de um problema observado, sem qualquer interferência. Este tipo de pesquisa é empregado em investigações que procuram avaliar a eficácia de um conjunto de processos para auxiliar a sociedade ou organização observada (FACHIN, 2001).

Um dos meios de investigação mais importante da pesquisa é a pesquisa de campo, pois para a elaboração do trabalho, foi necessário basear-se em informações observadas pela pesquisadora no campus da empresa em estudo.

O meio de investigação participante, também faz parte deste projeto, pois a pesquisadora trabalha na empresa em estudo, e especificamente no setor envolvido, chamado setor de compras.

Fachin (2001), diz que a principal função do estudo de caso é a explicação sistemática das coisas, fatos que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. O estudo de caso serve para compreender o processo como um todo do assunto investigado. Os dados devem ser representados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de uma análise descritiva que os caracterizam.

O meio de investigação de estudo de caso, é aplicado neste trabalho, pois foi utilizada a empresa do ramo da confecção para realização dos estudos do processo de fornecimento de insumos indiretos especificamente da caixa de papelão e o fornecedor da mesma.

O presente estudo utilizou a abordagem qualitativa para realização das análises dos dados. Essa técnica qualitativa se dá pela não utilização de dados estatísticos.

A abordagem qualitativa é dependente de muitas variáveis, tais como: tamanho da amostra utilizada, instrumentos de pesquisa, o conceito teórico das questões e é a partir desses dados coletados que o pesquisador investiga e desenvolve seus temas (GIL, 2007).

Já a abordagem quantitativa trabalha com base na análise de dados baseados em frequências numéricas por meio de estatística, para responder suas perguntas (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa utilizou como objeto de estudo, a empresa do ramo da confecção, diretamente ligada ao público feminino. A organização em estudo está localizada no bairro Rio Maina em Criciúma-SC. Onde se encontra no mercado há vinte e nove anos. Sua criação em 1986 foi para atender o público infantil, percebendo a dificuldade no mercado para este público, os proprietários de empresa, decidiram criar uma marca de grife, onde levantassem a autoestima das mulheres. A organização conta com 600 funcionários, além de gerar mais de 1.200 empregos indiretos, pois a mesma conta com o apoio dos terceiros para confecção dos seus produtos.

A pesquisa para este estudo de caso utilizou o público alvo do setor da expedição, em específico o fornecedor de caixas de papelão. Pois hoje é o setor que controla a entrada e saída dos insumos indiretos tais como: caixa de papelão para embalar os produtos, plástico termoencolhível, entre outros, e este setor precisa saber a importância de um bom funcionamento no processo de fornecimento de materiais indiretos.

Quadro 2 - Estruturação da população – alvo

Objetivo	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Analisar o processo de compras de insumos indiretos de uma empresa do ramo da confecção.	Segundo semestre de 2015	Criciúma-SC	Setor de compras e expedição	Fornecedor das caixas de papel

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2015).

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Realizar a coleta de dados, afeta três atividades que são vinculadas entre si. Selecionar o método de coleta de dados entre os disponíveis na área do estudo onde está inserida a pesquisa é uma das atividades. Aplicar o método para coletar os dados, ou seja, obter informações ou registros, que são de interesse do estudo, também é uma atividade da coleta de dados, e por último a atividade de preparar as observações, os registros e as medições para que sejam analisadas de forma correta (SAMPIERI; *et al*, 2006).

Com base na metodologia de pesquisa os dados foram classificados como dados primários, pois foram colhidos pelo autor, e também dados secundários, pois o estudo apresenta pesquisa bibliográfica.

Segundo Roesch (2007), para coleta de dados primários a população alvo é investigada pelo autor, através de ferramentas de pesquisa, como entrevistas, testes e questionários, para que depois possam ser analisados.

Já para os dados secundários, são dados que se encontram à disposição do pesquisador em livros, revistas, documentos das organizações entre outros. As fontes secundárias trazem a possibilidade de resolver problemas já conhecidos (MARCONI; LAKATOS, 2000).

Para coleta de dados, a pesquisadora agendou uma visita do fornecedor na empresa em estudo, no período da tarde no início do mês de Setembro no ano

de 2015. Para realização da entrevista, foi elaborado um roteiro de entrevista em profundidade onde as perguntas foram diretamente relacionadas ao tema em estudo. A pesquisa foi realizada diretamente com o fornecedor, onde as respostas eram anotadas pela pesquisadora no próprio instrumento. A entrevista teve a duração de 60 minutos.

Por meio das pesquisas realizadas nos estudos bibliográficos, do autor Roesch (2007), conseguiu se descrever as técnicas de coleta de dados. A entrevista foi realizada por meio de várias técnicas: técnica pessoal direta, pois o pesquisador aplicou o questionário pessoalmente com o entrevistado em seu local de trabalho; técnica utilizada por meio de roteiro semiestruturado, onde o roteiro foi uma ferramenta para realização da entrevista com o entrevistado; técnica de observação participante, pois a pesquisadora trabalha na empresa que está participando do estudo; a técnica usada através de diários também foi utilizada, pois durante um tempo o pesquisador ficou com um diário entregue, registrando os dados do tema que foi abordado; e por último a técnica que também foi utilizada é a técnica de análise de dados, pois no final da coleta de dados o entrevistador teve muitas informações que precisaram ser organizadas e analisadas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Desta forma os dados que serão apresentados foram todos coletados por meio de pesquisas descritivas, amostra, e conceito teórico das questões. Os dados e informações obtidas foram analisados por meio de textos e quadros, informando os principais pontos a serem levados em consideração para possíveis futuros estudos.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em procedimentos metodológicos, os métodos que serão empregados, como: comparativo, histórico, estatístico, técnicas, objetivos etc. devem ser explicados. Se a pesquisa for desenvolvida por meio do método estatístico, o tipo de amostragem também deveria ser explicado. Deve-se mencionar que nem todos os

projetos seguem as mesmas ordens metodológicas, isso depende muito dos objetivos traçados (FACHIN, 2001).

O quadro abaixo irá apresentar os procedimentos utilizados para realizar o delineamento da pesquisa feita.

Quadro 3 - Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Apresentar a operação do sistema de compra	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Análise de dados	Direta, no setor de Compras	Qualitativa
Analisar o sistema de compra e expedição	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Observação	Direta, nos setores de compras e expedição	Qualitativa
Estudar os atuais fornecedores de insumos indiretos da empresa	Descritiva	Documental, pesquisa de campo	Secundário	Análise de dados	Direta, no setor de Compras	Qualitativa
Identificar os problemas ocasionados pela falta de programação de compra	Descritiva	Documental, pesquisa de campo	Secundário	Análise de dados	Direta, nos setores de compras e expedição	Qualitativa
Apresentar sugestões de melhoria para o processo de compra	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Análise de dados	Direta, nos setores de compras e expedição	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2015).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo irá apresentar os resultados obtidos no desenvolvimento deste estudo por meio da coleta de dados adquiridos na pesquisa descritiva realizada com o fornecedor e dos dados da empresa em estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compras do material indireto em estudo chamado caixa de papelão da expedição da empresa funciona da seguinte forma: O coordenador da expedição verifica a necessidade das caixas, e faz a solicitação de compra para o comprador responsável por meio de email, essa solicitação de compra costuma ser com essas palavras: “Favor enviar Ordem de Compra para o fornecedor X para as seguintes caixas: 1000 caixas M e 1000 caixas PP, solicitar entrega para amanhã pela manhã”.

Após recebimento deste email o comprador imediatamente envia a ordem de compra para o fornecedor X com as quantidades e tamanhos das caixas conforme solicitado. Logo após o envio o comprador entra em contato com o fornecedor por meio de contato telefônico para confirmar o recebimento da ordem de compra, e frisar que precisa dessas caixas no próximo dia, no primeiro horário.

O fornecedor na maioria das vezes confirma a entrega, pois costuma trabalhar com um estoque de pequenas quantidades em seu centro de distribuição localizado na própria empresa, caso o fornecedor não tenha todas as quantidades necessárias o mesmo irá informar a quantidade disponível para entrega solicitada e o restante será entregue no próximo dia útil.

Após conversa com o fornecedor, o comprador comunica o solicitante sobre a confirmação de entrega das caixas e aguarda o recebimento da nota fiscal que será entregue pelo próprio solicitante para dar baixa na ordem de compra.

Esse processo de compra das caixas de papelão não é saudável para empresa, pois além de a empresa não ter programação ou previsão dos consumos das caixas a mesma conta com apenas um fornecedor. Sendo assim a empresa do ramo da confecção em estudo pode sofrer sérios problemas, tais como: se o fornecedor atrasar a entrega das caixas, esse atraso irá resultar no atraso do

processo de embalagem das peças que irá resultar no atraso do faturamento, onde essas peças irão chegar após o prazo de entrega acordado com o cliente final ou representante. Além dos problemas citados acima existem outros que irão ser discutidos no decorrer deste trabalho.

4.2 ENTREVISTA COM O FORNECEDOR

A empresa fornecedora das caixas de papelão está há 12 anos no mercado, onde fornece desde o ano 2011 para a organização consumidora dessas caixas de papelão em estudo. O fornecedor possui apenas a matriz onde fica localizada no município de Içara. A empresa fornecedora possui 25 funcionários, onde vinte colaboradores estão ligados diretamente à produção, e os outros cinco fazem parte do setor administrativo. Sua produção conta com cinco máquinas classificadas como: grampeadeira, coladeira, impressora, cortadeira e vincadeira.

As caixas fornecidas para a empresa em estudo passam por todo esse processo, menos o processo de colagem, pois as caixas são grampeadas. Atualmente possui cerca de 200 clientes ativos, e a confecção em estudo representa 8% de sua produção de caixas.

A programação de produção da empresa entrevistada funciona da seguinte forma: Na medida em que vai baixando o estoque das caixas prontas o planejamento e controle de produção (PCP) sinaliza o setor de compras para realizar a compra da matéria prima que são as chapas de papel, sendo que para cada caixa é comprada uma chapa de papel. Atualmente as chapas são compradas de três fornecedores, localizados no Rio Grande do Sul, Itajaí e Blumenau, o *lead time* desses três fornecedores é de cinco a sete dias úteis. Após a chegada da matéria prima na empresa, o PCP analisa o estoque das caixas e coloca as chapas em produção. O tempo de produção de 1000 caixas utilizadas na empresa em estudo independentemente do tamanho é de duas horas. O planejamento de produção das caixas e compra da matéria prima é baseado no estoque do produto acabado. Para entrega de seus produtos a organização conta com dois veículos de transportes próprios.

Devido á falta de programação de compra das caixas de papelão utilizadas na expedição, o fornecedor busca sempre possuir um estoque de todas as medidas dessas caixas, as quantidades máximas deixadas no estoque são essas:

- a) 2000 caixas tamanho PP;
- b) 4.000 caixas tamanho M;
- c) 2.000 caixas tamanho G;
- d) 1.000 caixas tamanho GG;
- e) 500 caixas tamanho EG.

O total de 9.500 caixas, na medida em que essas caixas vão sendo entregue o estoque vai sendo reposto. Desta forma o cliente não corre o risco de ficar sem caixa.

Quando perguntado para o entrevistado representado pela fornecedora, como é para empresa manter sempre esse estoque de caixas para o cliente. O mesmo respondeu que este é o estoque máximo que a empresa pode ter dessas caixas, devido ao espaço físico, fluxo de caixa e que se torna um pouco preocupante, pois se caso o cliente não venha mais consumir esses produtos, a empresa ficará no prejuízo pelo fato de serem caixas personalizadas (utilizadas apenas da empresa x) onde a empresa não poderá vender para seus outros clientes. O fornecedor pode correr esse risco, pois não existe nenhum contrato formalizando que a empresa consumidora deverá consumir todo o estoque do fornecedor antes de migrar para outro fornecedor. Durante esses quatros anos de parceria a confecção não deixou de consumir essas caixas, independentemente da sazonalidade das vendas.

O entrevistado foi questionado pela a seguinte situação: Se a empresa consumidora das caixas viesse a enviar uma ordem de compra de 3.000 unidades de cada tamanho de caixa, no total de 15.000 caixas, com entrega no próximo dia, e a empresa fornecedora tivesse apenas o seu estoque de 9.500 caixas, qual seria a reação da organização fornecedora? E o fornecedor respondeu que entregaria as 9.500 unidades do estoque, e o restante entregaria em sete dias uteis que é o tempo de chegar às chapas e produzi las, caso não tivesse as chapas no estoque, caso contrário entregaria em um dia útil.

Durante a coleta de dados, o entrevistado colocou que para empresa o tempo ideal entre recebimento da ordem de compra e entrega do pedido, poderia ser de no mínimo dois dias úteis já que a empresa sempre possui o estoque das caixas. Por exemplo, recebe a ordem de compra, na segunda feira pela manhã, e entrega na quarta-feira pela manhã, pois a empresa consumidora opta por receber mercadorias na parte da manhã. Pois hoje acontece de um dia para o outro ou muitas vezes é recebido à ordem de compra no período da manhã para entregar no período da tarde, sendo assim a confecção em estudo não corre o risco de atrasar suas entregas devido ao atraso das entregas das caixas. Segundo o fornecedor durante todo o tempo de parceria entre as duas empresas foram poucas as vezes que a empresa fornecedora atrasou na entrega da ordem de compra enviada pelo comprador, e nessas poucas vezes de atraso nenhuma impactou no faturamento das peças da confecção.

Para finalização da entrevista a pesquisadora levantou a seguinte hipótese: Se por algum motivo, como por exemplo, a empresa fornecedora vier a pegar fogo e não conseguir mais atender a organização em estudo por um longo período, qual seria o posicionamento da mesma diante desta situação? O entrevistado informou que a empresa fornecedora pode contar com parceiros da região que poderão entregar os pedidos das caixas, não no mesmo tempo de entrega que acontece hoje, mas existe a possibilidade de fornecimento.

O quadro abaixo apresenta de forma objetiva o histórico e a produção da empresa citada acima no qual foi entrevista pela pesquisadora.

Quadro 4 - Resumo da entrevista com o fornecedor.

Histórico	Produção
12 anos no mercado; Possui apenas a Matriz; Localizada em Içara; 25 funcionários; 200 clientes ativos.	Produz caixas de papelão em todas as medidas com ou sem impressão; Cinco máquinas(grampeadeira, coladeira, impressora, cortadeira e vincadeira); Programação baseado no estoque do PA; Fornecedores: Rio Grande do Sul, Itajaí e Blumenau; Tempo de produção para 1000caixas é de duas horas; Quantidade de caixas deixadas em estoque para empresa X: 9500 caixas;

Tempo ideal entre recebimento e entrega da ordem de compra: 2 dias úteis;
Possui dois transportes próprios para entrega dos produtos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, (2015).

4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Com a presente pesquisa buscou se entender como funciona o processo de compras de insumos indiretos dentro da empresa do ramo da confecção, e como é o processo de fornecimento do fornecedor único das caixas de papelão utilizadas no setor da expedição.

O processo de compra de insumos indiretos na empresa x funciona de forma rápida, mas, porém sem nenhum registro e programação, este é um dos motivos ao qual a pesquisadora decidiu escolher esse processo para analisar. Conforme o autor Bertaglia (2003), o ato de comprar não deve se limitar em apenas comprar, é preciso existir um processo estratégico onde a programação de compra precisa estar presente, os aspectos que envolvem custos, a qualidade e a velocidade na entrega também não podem ficar de fora. Este processo citado pelo autor acima, não está acontecendo na empresa, de acordo com o processo apresentado no capítulo 4.1 ficou claro que o processo acontece sem nenhuma programação, muitas vezes o solicitante, solicita para o comprador a caixa no período da manhã para entregar no período da tarde.

Diante deste atual processo de compras, foi analisado algumas questões que podem vir acontecer, tais como: o solicitante pode pedir a caixa e o comprador não estar no setor ou na empresa no momento, sendo assim poderá ocorrer atraso no pedido e conseqüentemente na entrega dos produtos e a falta de programação pode fazer com que o fornecedor não consiga entregar no prazo solicitado.

Conforme Tubino (2009), o PCP é um setor que está na empresa para suprir as necessidades dos demais setores, em especial compras e produção, dessa forma o setor de compras pode trabalhar junto com o PCP, para organizar as suas programações de caixas, além de todos os outros produtos que podem ser programados.

Na entrevista com o fornecedor, conseguiu se entender que a empresa fornecedora pode ser tratada como parceira da confecção em estudo, pois ficou claro que o fornecimento das caixas exclusivas é sempre tratado com muito cuidado, para que não se tenha problemas na entrega. O interessante para a empresa do ramo da confecção é que o fornecedor mantém um estoque das caixas solicitadas, aonde consegue suprir suas necessidades.

Porém de certa forma, este tipo de fornecimento aonde à empresa consumidora conta com apenas um único fornecedor, pode não ser saudável. Por mais que durante os quatro anos de parceria o fornecedor não falhou, a empresa consumidora precisa ficar atenta a este fornecimento e buscar novas oportunidades de melhoria. Pois existem alguns casos que podem vir acontecer, tais como: a empresa fornecedora pode deixar de manter o estoque de caixa de papelão ou por motivos de forças maiores a empresa venha a fechar suas atividades, ou ainda poderá haver um atraso na entrega de matéria prima do fornecedor aonde irá acarretar atraso em todo o processo de produção inclusive na entrega do produto ao cliente.

Ainda neste caso de manter apenas um fornecedor o comprador não sabe se o preço que o fornecedor está oferecendo é justo ou está fora do preço de mercado, pois por se tratar de apenas um fornecedor para este material o fornecedor pode estar fazendo o seu preço conforme a sua necessidade. Neste caso pode existir a possibilidade de a empresa em estudo estar deixando de obter melhores preços e condições de pagamento.

Para Viana (2002), na hora de o comprador desenvolver novas oportunidades de compra, é importante levar em consideração alguns pontos tais como: desempenho comercial do fornecedor, cumprimento do prazo de entrega, qualidade do seu produto, onde pode ser medida através de amostra, rapidez no atendimento, preço e condições de pagamento.

Este contexto acima poderá ajudar a empresa em estudo para o desenvolvimento de novos fornecedores, não só de caixas de papelão como também dos outros insumos indiretos ou matéria prima.

4.4. SUGESTÕES DE MELHORIA

Diante das análises feitas no processo de compra da empresa do ramo da confecção conseguiu se identificar algumas oportunidades de melhorias para que a empresa em estudo possa obter resultados positivos em todo o seu processo, sendo assim a pesquisadora sugere alguns avanços, tais como:

- a) Revisão de procedimento de compra;

- b) Programação de compra;
- c) Desenvolvimento de novos fornecedores;

A empresa em estudo poderá revisar o seu procedimento de compra junto com o comprador e organizar um novo fluxograma para que as atividades possam ser desenvolvidas de uma forma mais clara e objetiva, além obter registros de compra dos materiais.

Na oportunidade de desenvolvimento da programação de compra das caixas, é interessante a empresa envolver os profissionais das áreas de programação, compras e expedição, que são os principais envolvidos. Esses profissionais poderá encontrar um procedimento para que se tenha programação de compra das caixas. Como sugestão, no primeiro momento pode trabalhar com o prazo de sete dias uteis entre ordem de compra enviada ao fornecedor e entrega.

Como última sugestão, o desenvolvimento de novos fornecedores, essa sugestão não indica que a empresa irá deixar de comprar com o fornecedor atual, mas serve para empresa buscar novas oportunidades de compra, e conhecer como está o mercado em relação a essas caixas. Neste desenvolvimento a empresa pode encontrar novos parceiros que poderão trazer melhorias no quesito redução de custos e qualidade do material a ser comprado. Na região de Criciúma, existem alguns fornecedores que podem participar deste processo de fornecimento. O comprador poderá chama lós para solicitar amostras do material, e iniciar o processo chamado de cotação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ramo do mercado vestuário da empresa em estudo é bastante importante para a região de Criciúma, por mais que neste primeiro semestre as vendas obtiveram uma queda de 8,7%, este segmento tem grande relevância para o município e região devido ao histórico que as empresas do ramo da confecção possuem.

A empresa em estudo oferece um grande suporte para o desenvolvimento da economia da cidade, além de gerar cerca de 600 empregos diretos, e inúmeros empregos indiretos a organização está bem consolidada neste segmento. Onde possui boas expectativas de crescimento, hoje já está ampliando seu parque fabril, desta forma é possível entender que a empresa pode ser considerada como referência para a região.

Diante de todos os estudos realizados, por meio de pesquisa de campo, análise documental dos documentos autorizados pela empresa, análise bibliográfica, pesquisa descritiva em profundidade, e acompanhamento da pesquisadora dos dois setores chamados expedição e compras, foi possível diagnosticar alguns processos que podem ser aperfeiçoados para obtenção de melhores resultados na cadeia produtiva da organização.

Analisou se também que para o bom funcionamento da cadeia produtiva de uma organização, onde esta cadeia envolve desde a compra da matéria prima até a entrega do produto acabado ao cliente final, é crucial que todos os processos envolvidos estejam alinhados, de forma que cada um desenvolva suas atividades de forma eficiente e eficaz.

Os problemas identificados durante a abordagem nos setores foram no processo de compra das caixas de papelão aonde não há uma devida programação de compra, e também ficou evidente que não há registro das compras realizadas. Outra divergência encontrada na pesquisa foi que a empresa conta com apenas um parceiro para o fornecimento das caixas. Esses problemas podem acarretar algumas consequências negativas para organização, tais como: atraso na entrega das caixas, ocorrendo também o atraso na entrega dos produtos acabados para o cliente final. Além de que a empresa em estudo pode não estar atualizada com o preço das embalagens que o mercado está oferecendo, pois como se trata de apenas um

fornecedor, o comprador não tem o conhecimento de como está o preço de fornecimento destes produtos no mercado.

Desta forma, conseguiu se identificar oportunidades de melhorias nos dois setores estudados que envolvem a cadeia produtiva da organização. Sugeriu se para empresa as seguintes melhorias: revisão de procedimento de compra, programação de compra e desenvolvimento de novos fornecedores. Com essas melhorias acredita se que a organização terá resultados positivos para sua cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS

ALIPRANDINI, Dario, H. SIMÃO, Luiz Augusto, P.M. **Produção enxuta:** em uma empresa de processo. São Paulo: Ed. EPSE, 2004.

BAILY, Peter. FARMER, David. JESSOP, David. JONES, David. **Compras:** princípios e administração. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial.** São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald. **Logística empresarial:** Transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial:** O processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David; COOPER, M.bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CARVALHAL, Eugenio Do. **Negociação – fortalecendo o processo:** como construir relações de longo prazo. Rio de Janeiro: Ed. Vision, 2010.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREA, Henrique, L. CORREA, Carlos, A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

CRESWELL, John, W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais:** Uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador:** conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Ed. Edicta, 2003.

DORNIER, P. ERNST, R. FENDER, M. KOUVELIS, P. **Logística e operações globais:** texto e casos, 6ª reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

FELISBERTO, Deize. **Vendas do vestuário acumulam queda de 26,8%**.2015. Disponível em: <<http://www.clicatribuna.com/noticia/economia/vendas-do-vestuario-acumulam-queda-de-26-8-14636>>. Acesso em 02 Out.2015.

FILHO, Alcides, G; NETO, Roseli, J.**A Indústria do vestuário**: economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Ed. Obra Jurídica, 1997.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossatti. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

GOMES, Carlos Francisco Simões, RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Ed. Thomson, 2004.

HEINRITZ, Stuart F. FARRELL, Paul V. **Compras**: princípios e aplicações, São Paulo: Ed. Atlas, 1977.

KEEDI, Samir. **Logística de transporte internacional**: veículo prático de competitividade. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2004.

KMETEUK, Filho, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Petrônio G. LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2014.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**.São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 2006.

SIMON, Kátia Conceição. **Estratégias competitivas das empresas de confecção de Criciúma— SC**. Monografia em Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis 2009.

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

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON, Robert. BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos**: decisões e modelos quantitativos. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - Pesquisa aplicada á empresa fornecedora de caixas de papelão para empresa do ramo da confecção em Criciúma – SC.

1° Quanto tempo à empresa existe?

2° Além da matriz existe alguma outra filial da empresa?

3° Quantos quilômetros fica a empresa do cliente em estudo?

4° De onde vem à matéria prima utilizada para produção das caixas de papelão?

5° Quantos fornecedores de papel a empresa possui hoje?

6° Há quanto tempo a empresa fornece para empresa consumidora das caixas de papelão?

7° Como é para empresa fornecer para uma empresa como a x que possui uma sazonalidade em seus pedidos? Ou seja, não consegue ter uma programação de seus pedidos de compra?

8° Como funciona a sua programação em relação às caixas fornecidas para a empresa X?

9° Você sempre tem em estoque as cinco medidas de caixas fornecidas para empresa X? Se sim, como é manter esse estoque físico em sua empresa?

10° Por se tratar de caixas personalizadas, se a empresa x viesse a não comprar mais, qual seria a reação da empresa fornecedora, sendo que não existe nenhum tipo de contrato de parceria?

11° Qual a capacidade produtiva da empresa? (quantos funcionários, quantas máquinas, como funciona o processo de produção).

12° Para sua empresa, qual seria o tempo ideal entre recebimento da ordem de compra e entrega do pedido no cliente? Pois hoje acontece de um dia para outro, muitas vezes você recebe a ordem de compra pela manhã para entregar no período da tarde.

13° Se acontecesse algo com sua empresa, por exemplo, “pegasse fogo” e a empresa x estivesse com pedido colocado, qual seria o posicionamento da empresa fornecedora sobre essa situação?

14° Em todo o tempo de fornecimento de caixa para empresa x, já aconteceu alguma situação, onde não foi possível atender o prazo estipulado pela empresa compradora?

15° Como é para empresa ser fornecedora exclusiva de caixas de papelão para empresa x?

16° Quantos % a empresa x representa na sua produção? A empresa x é o seu único cliente?

17° A entrega das mercadorias nos seus clientes, são realizadas através de terceiros?

18° Existe algum outro cliente seu que utiliza à caixa similar ou igual a caixa da empresa x?

19° Se hoje a empresa X lhe enviasse uma ordem de compra com 2000 unidades de cada tamanho de caixa, para entregar em dois dias após o envio da ordem de compra e sua empresa só tivesse 1000 unidades de cada tamanho de caixa, o que sua empresa faria para atender a empresa x com o restante de caixa solicitada?

20° Para a sua empresa garantir a entrega das caixas solicitadas no prazo e com qualidade, qual seria a melhor forma de se trabalhar?

21° Sua empresa possui alguma certificação?