



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAYANE DOS SANTOS ARAÚJO

**ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE INFORMÁTICA NO MUNICÍPIO DE
JOÃO PESSOA**

**João Pessoa
2024**

THAYANE DOS SANTOS ARAÚJO

**ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE INFORMÁTICA NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Dr. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

**JOÃO PESSOA
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

A658a Araújo, Thayane dos Santos.

Análise de desempenho de fornecedores : um estudo de caso em uma empresa de informática no município de João Pessoa / Thayane dos Santos Araújo. – 2024.

45 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024.

Orientação : Profa. Dra Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti.

1.Administração de material. 2. Controle de estoque. 3. Relacionamento com fornecedor. 4. Função compras. 5.Análise de desempenho. I. Título.

CDU 658.7(043)

THAYANE DOS SANTOS ARAÚJO

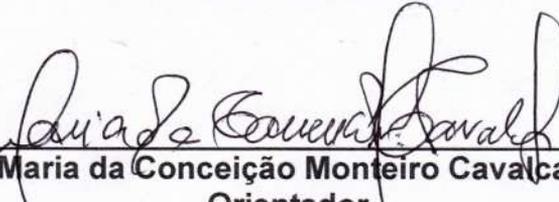
ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES: um estudo de caso em uma empresa de informática no município de João Pessoa

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

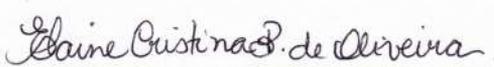
João Pessoa, APROVADA

RESULTADO: APROVADO

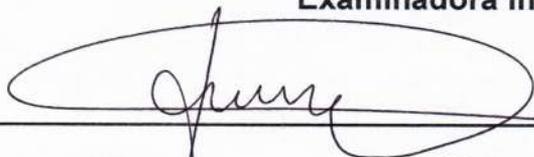
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)
Orientador



Profa. Elaine Cristina Batista de Oliveira (IFPB)
Examinadora interna



Prof. Herbert José Cavalcanti de Souza (IFPB)
Examinador interno

Dedico este trabalho ao meu Deus, minha família e a todos que estiveram presentes em minha vida, me auxiliando em cada passo até o final deste curso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expresso minha profunda gratidão a Deus, que me sustentou ao longo de todo o curso, guiando-me em cada etapa e não permitindo que os desafios me fizessem abandonar o sonho de concluir a graduação.

À minha família, que é o alicerce de tudo, agradeço com imensa ternura. Aos meus pais, Joselita e Osinaldo, que sempre se dedicaram arduamente para garantir que minha irmã e eu tivéssemos a melhor educação possível. E claro, não poderia deixar de mencionar minha querida irmã Kaylane, que foi meu esteio em meio a tantas batalhas, sem vocês eu não teria chegado até aqui.

Agradeço também aos meus amigos e colegas de curso, em especial, Ana Flávia, Alcidesio Almeida, Ednaldo Gomes, Gabrielle Matos e Jonathan Simões, estes estiveram comigo no início ao fim do curso, compartilhando os desafios e vitórias acadêmicas.

Meu reconhecimento especial ao meu amigo Marcos Henrique, um administrador nato, que me auxiliou em todos os aspectos ao longo da graduação, sempre me incentivando e motivando a persistir até o final.

À minha orientadora Dr. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti, registro minha gratidão por sua orientação impecável. Deixo também meu afeto a todos os discentes com quem tive o privilégio de compartilhar conhecimento, e que levarei comigo para aplicar da melhor maneira possível, tanto no campo profissional quanto no pessoal.

Por fim, agradeço ao IFPB pela oportunidade de adquirir conhecimentos valiosos, que não apenas moldaram minha carreira profissional, mas também enriqueceram inúmeros aspectos da minha vida.

*“Na vida, não existe nada a temer, mas a entender.”
(Marie Curie)*

RESUMO

Nos dias atuais, as empresas têm adotado cada vez mais tecnologias avançadas para se destacar no mercado extremamente competitivo. No contexto da gestão de compras, uma estrutura bem organizada e processos claros com fornecedores é indispensável para garantir a eficiência das aquisições dos materiais e conseqüentemente, a satisfação dos clientes. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo geral analisar a função compras no que diz respeito à avaliação dos seus fornecedores em uma empresa de informática localizada no município de João Pessoa. Para tanto, foi necessário mapear o fluxo de compras em função da demanda de itens, identificar os principais itens comercializados da empresa, e como são classificados no estoque. Além disso, foram mapeados os critérios que a empresa utiliza para avaliar o desempenho dos seus fornecedores. A metodologia utilizada foi de natureza aplicada, caracterizada como descritiva exploratória, de abordagem qualitativa e tipo documental. Os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturada e analisados em relação à literatura relevante para interpretar as informações obtidas. A partir dos resultados obtidos, verificou-se que a empresa compreende e gerencia seu estoque de forma eficiente e já aplica critérios de avaliação alinhados com os conceitos teóricos. No entanto, a ausência de um sistema automatizado e a gestão manual dos processos de controle de estoque e compras foram identificadas como limitações significativas. Para superar essas limitações, foi recomendada a implementação de um software de ERP integrado com um WMS, o que poderia melhorar consideravelmente os processos de gestão de compras e estoque, promovendo maior eficiência e eficácia operacional.

Palavras-chave: Administração de materiais. Controle de estoque. Relacionamento com fornecedor. Função Compras. Análise de desempenho de fornecedor.

ABSTRACT

In today's world, companies increasingly adopt advanced technologies to stand out in the highly competitive market. In the context of procurement management, a well-organized structure and clear processes with suppliers are essential to ensure the efficiency of material acquisitions and, consequently, customer satisfaction. Therefore, this study aims to analyze the procurement function concerning the evaluation of its suppliers in an IT company located in the municipality of João Pessoa. To achieve this, it was necessary to map the procurement flow based on item demand, identify the company's main commercialized items, and understand how they are classified in inventory. Additionally, the criteria used by the company to evaluate supplier performance were mapped. The methodology employed was applied in nature, characterized as descriptive-exploratory, with a qualitative approach and documentary type. Data were collected through a semi-structured interview and analyzed against relevant literature to interpret the obtained information. The results indicated that the company understands and manages its inventory efficiently and already applies evaluation criteria aligned with theoretical concepts. However, the absence of an automated system and the manual management of inventory and procurement control processes were identified as significant limitations. To address these limitations, the implementation of an integrated ERP software with a WMS was recommended, which could significantly improve procurement and inventory management processes, promoting greater operational efficiency and effectiveness.

Keywords: Material Management. Inventory Control. Supplier Relationship. Purchasing Function. Supplier Performance Analysis.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Ciclo da Administração de Materiais.....	17
FIGURA 2: Cálculo da Rotatividade de estoque.....	27
FIGURA 3: Organograma da empresa.....	42
FIGURA 4: Fluxograma do processo de compras da R1 Tecnologia.....	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Principais itens do desktop e seus fornecedores.....	46
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MRP:	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
WMS:	<i>Warehouse Management System</i>
ERP:	<i>Enterprise Resource Planning</i>
MPs:	Estoques de matérias primas
PAs:	Estoques de produtos acabados
EOQ:	Economic Order Quantity
PP:	Ponto de Pedido
LTDA:	Sociedade Limitada
B2B :	<i>business to business</i>
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	15
2.1.1	Função compras.....	17
2.1.2	Integração entre administração de materiais e compras.....	18
2.1.3	A importância das Especificações dos Materiais.....	19
2.1.4	Negociação	20
2.1.5	<i>Follow up</i>: abordagem na função compras.....	21
2.2	ESTOQUE: CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO.....	22
2.2.1	Dimensionamento de estoque.....	23
2.2.2	Giro de Estoque.....	25
2.2.3	Tempo de Ressuprimento.....	26
2.3	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	28
2.3.1	Medidas de Desempenho na Distribuição e Logística.....	29
2.4	Gestão de Fornecedores.....	30
2.4.1	Tipos de Fornecedores.....	30
2.4.2	Relacionamento com Fornecedor.....	31
2.4.3	Avaliação de Desempenho de Fornecedores.....	32
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	SUJEITO PARTICIPANTE E RESPONDENTE.....	35
3.3	UNIVERSO, AMOSTRA E AMOSTRAGEM.....	35
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.5	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
4	ANÁLISE DE DADOS	38
4.1	APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	38
4.2	O FLUXO DE COMPRAS DA EMPRESA ESTUDADA: DA DEMANDA A CHEGADA DO PRODUTO.....	39
4.3	UM ESTUDO DOS PRINCIPAIS ITENS COMERCIALIZADOS.....	43
4.4	MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICES	54

1 INTRODUÇÃO

Desenvolver atividades na administração requer conhecimentos de diversas áreas. Este trabalho está inserido na área de administração de materiais e patrimoniais com foco na área de compras. Por se tratar de um elemento indispensável para o sucesso das empresas e se tornando um campo fértil para o desenvolvimento de trabalho de pesquisa aqui proposto. A administração de compras desempenha um papel fundamental na organização, ela está relacionada com o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar todas as tarefas relacionadas à aquisição de produtos, serviços e materiais que são necessários para a realização das atividades da empresa. As atribuições de compras vão além da simples função tradicional de abastecimento e adquire um papel estratégico na gestão administrativa, moldando a capacidade das empresas de se adaptarem à dinâmica do mercado diante das mudanças constantes.

No cenário atual, e após o momento histórico pós pandemia de covid 19 as empresas encontram-se cada vez mais utilizando ferramentas tecnológicas, principalmente no que tange a tecnologia da informação e relacionamento entre os sujeitos envolvidos na função compras. Dentre outros destaques, é imprescindível que as organizações estejam em processo de melhoria e aprimoramento contínuos para que possam atender às necessidades dos clientes que buscam por preços atrativos com o melhor prazo e qualidade. E para atender a essas demandas é importante que a gestão de compras faça uma seleção criteriosa dos fornecedores, de forma estratégica e cuidadosa dos parceiros comerciais que fornecem materiais, produtos ou serviços necessários para a operação da organização. Cabe ressaltar que a empresa objeto de estudo produz e comercializa produtos eletrônicos, razão pela qual a oportunidade de elaborar este trabalho corroborou com as expectativas de utilização dos conhecimentos da administração de materiais, entendendo a importância dos conceitos de eficiência e eficácia para melhorias de desempenho quer sejam de ordem financeira, competitividade e rentabilidade, dentre outros.

Para esse estudo, a escolha adequada de fornecedores pode indicar uma série de benefícios para a empresa em estudo. Posto que, a partir do diagnóstico preliminar que antecede a aplicação de coleta de instrumento de dados verificou-se que, a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos pelos parceiros comerciais desta empresa, aufere considerável importância na qualidade dos produtos ou serviços

finais oferecidos aos clientes. Teoricamente, é notório que tal categoria influencia diretamente a satisfação do cliente, a confiança da empresa e, por conseguinte, sua capacidade de reter clientes e conquistar novos. Além disso, a seleção de fornecedores também tem implicações diretas na eficiência operacional e nos custos.

Sendo assim, é importante que a organização adote medidas para análise de desempenho de seus fornecedores, pois ela envolve uma avaliação criteriosa das atividades, produtos e serviços fornecidos por eles, com o objetivo de garantir que esses parceiros atendam aos padrões e expectativas definidas pela empresa contratante. A importância da análise de desempenho do fornecedor está intrinsecamente ligada à necessidade de reduzir riscos, melhorar a eficiência operacional e garantir a satisfação dos clientes.

A análise de desempenho de fornecedor envolve uma coleta de dados objetivos e subjetivos para avaliar diversos aspectos, como qualidade do produto, conformidade regulatória, pontualidade na entrega, eficácia na gestão de estoque, capacidade de inovação, serviço pós-venda e, muitas vezes, também aspectos éticos e sustentáveis. Com base nessas avaliações, as empresas podem tomar decisões informadas, como a renovação de contratos, a busca de novos fornecedores, o desenvolvimento de parcerias estratégicas ou a implementação de melhorias nos processos existentes.

Além disso, a análise de desempenho do fornecedor contribui para o desenvolvimento de relacionamentos mais sólidos e colaborativos entre as partes envolvidas, incentivando a comunicação aberta e a busca por soluções conjuntas para desafios operacionais. Essa prática não apenas ajuda a proteger os interesses da empresa, mas também promove a excelência na cadeia de suprimentos e fortalece a competitividade no mercado.

Nesse contexto, esse trabalho abordará como é feita a análise de desempenho dos seus fornecedores em uma empresa situada na cidade de João Pessoa e que atua na produção e comércio de produtos de informática há mais de dez anos. Sendo fato a importância dos fornecedores para esta organização e considerando a natureza dos produtos e materiais que são comercializados onde, ainda atrelado a isso a exigência dos consumidores e o imediatismo no atendimento às suas demandas, pretende-se responder ao seguinte questionamento: ***como o relacionamento com os fornecedores pode potencializar a função compras?***

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a função compras com ênfase na medida de desempenho com fornecedores da empresa objeto de estudo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o fluxo de compras da empresa;
- Identificar os principais itens comercializados pela empresa;
- Mapear registros inerentes ao desempenho dos fornecedores;

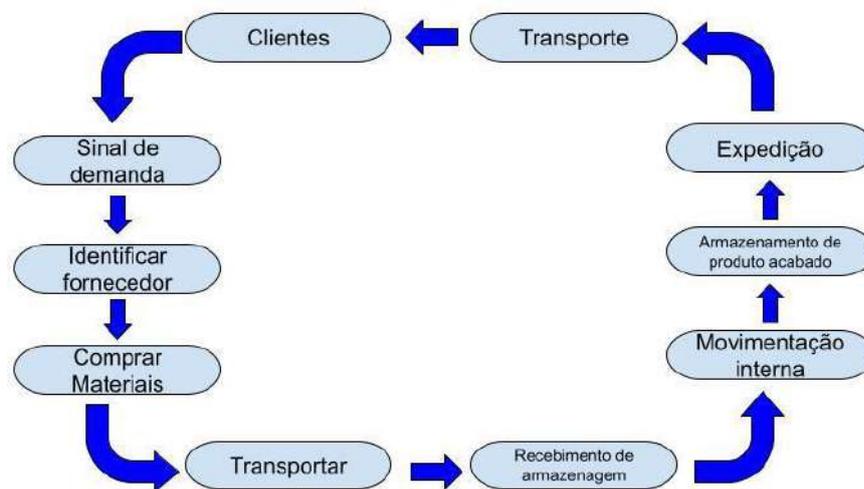
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo mostrar ao leitor as principais pesquisas bibliográficas os conceitos abordados pelo presente estudo, apresentando reflexões sobre a definição dos recursos materiais vinculada a função compras e sua importância para as organizações, bem como dimensionamento de estoque, medidas de desempenho na distribuição e logística e por fim, relacionamento com o fornecedor.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS

A administração dos recursos materiais trata de como a parte física das empresas é gerenciada. Seu objetivo principal é garantir o fornecimento de bens necessários à manutenção da capacidade de produção e funcionamento contínuo da organização. De acordo com Martins (2002) e Viana (2006) o objetivo dessa função é determinar o tempo e a quantidade de materiais a serem adquiridos em função do reabastecimento do estoque, otimizando o uso dos recursos materiais para alcançar a eficiência operacional e econômica, oferecendo o material certo, na quantidade e qualidade certas.

Figura 1: Ciclo da Administração de Materiais



Fonte: Adaptada de Martins e Alt, 2009, p. 5

Martins e Alt (2009) afirmam que a administração de recursos materiais abrange uma série de operações que começam com a identificação no fornecedor, passando pela compra do bem, seu recebimento, transporte interno, armazenamento, transporte durante o processo produtivo, estocagem do produto acabado e, finalmente, distribuição ao consumidor final.

De acordo com Arnould (1999) e Bowersox (2001), o planejamento de materiais é indispensável para garantir a continuidade das operações e minimizar o capital imobilizado em estoques. Ferramentas como *Manufacturing Resource Planning* (MRP) são muito utilizadas para calcular as quantidades e o tempo de reposição de cada produto necessário para a produção, levando em consideração prazos de entrega e níveis de estoque.

Além do MRP, outros sistemas de informação desempenham papel fundamental na administração de recursos materiais. O uso de sistemas como *Warehouse Management System* (WMS), para gerenciamento de armazém e do *Enterprise Resource Planning* (ERP), pode melhorar a precisão das informações, facilitando a tomada de decisão e proporcionando uma gestão mais eficiente dos recursos materiais.

Por fim, a administração de materiais também inclui a manutenção de registros precisos e auditoria de inventários para garantir a integridade dos dados. Realizar auditorias regulares dos estoques auxilia a prevenir perdas, na identificação de discrepâncias, e assegura que os registros correspondam à realidade física dos materiais disponíveis.

2.1.1 Função compras

É fundamental considerar que nenhuma empresa opera em isolamento. Todas elas dependem de relacionamentos com parceiros, fornecedores e outras empresas para conduzir suas operações de maneira eficaz. Para garantir o funcionamento contínuo e a produção de bens ou serviços, as empresas precisam acessar uma variedade de recursos e insumos, que vão desde máquinas, equipamentos, matérias-primas, até componentes e serviços específicos.

Esses elementos essenciais para o processo produtivo muitas vezes são obtidos a partir de fontes externas, demonstrando a interdependência intrínseca que existe entre as empresas e o ambiente externo. Portanto, a gestão de parcerias e aquisições de recursos desempenham um papel central na viabilização das operações empresariais e no alcance de seus objetivos.

Antes de iniciar qualquer etapa em um processo produtivo, é importante que os materiais necessários estejam disponíveis no tempo certo e na quantidade certa. Para tornar essa disponibilidade uma realidade, a função de compras desempenha um papel fundamental. Esta função atua como ponte entre a empresa e o ambiente externo, sendo a responsável pela aquisição dos insumos necessários para a alimentação do sistema produtivo. É ela que possibilita a continuidade e a eficácia das operações, garantindo que os recursos essenciais estejam disponíveis à disposição para atender às necessidades da empresa.

Chiavenato (2005) destaca que o órgão de compras é um elo de ligação entre a organização e o seu ambiente externo, desempenhando o papel de garantir os insumos necessários para a produção. Portanto, esse departamento serve como porta de entrada para a aquisição de materiais e insumos necessários para manter as operações diárias em pleno funcionamento, assegurando que essas aquisições sejam realizadas nas quantidades certas, nas especificações e datas exatas.

Dias (2010, p.271) complementa a fala de Chiavenato, acrescentando no conceito da função compras a verificação do recebimento e armazenagem, como segue a fala:

A função compra é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Pozo (2017) estabelece algumas metas fundamentais para que o setor de compras possa atingir seus objetivos. Essas metas incluem garantir a continuidade no fornecimento de suprimentos para um fluxo produtivo ininterrupto, bem como coordenar os fluxos com investimentos mínimos em estoques e garantir o comprimento adequado dos programas de produção. Além disso, é necessário adquirir materiais e produtos com o menor custo possível, dentro das especificações de qualidade, preços e prazos estabelecidos, evitar que os materiais se tornem obsoletos e desperdiçados por meio da avaliação de mercado. Ademais, o setor de compras deve contribuir para que a empresa tenha uma vantagem competitiva, através de negociações justas e credibilidade e manter parcerias sólidas com os fornecedores, a fim de promover o crescimento mútuo junto à empresa.

Diante do exposto, fica evidente que a função compras além de assegurar o funcionamento contínuo da empresa, também possibilita a otimização dos recursos disponíveis. Gerir corretamente essa função garante à empresa vantagem competitiva, além disso a capacidade de negociar adequadamente, manter boas relações com fornecedores garantindo que os materiais necessários estejam disponíveis na quantidade e momentos certos, impulsiona o crescimento organizacional.

2.1.2 Integração entre a administração de materiais e compras

Para garantir uma gestão eficaz dos materiais, assegurando um fluxo contínuo e ininterrupto ao longo de todo o processo, é necessário fomentar a colaboração entre os diversos setores da organização. Essa sinergia promove a disseminação de informações cruciais que desempenham um papel fundamental no embasamento de decisões estratégicas que abrangem a totalidade da operação.

Mediante essa abordagem integrada, é possível alcançar um controle apurado e melhorar os resultados, sucedendo na melhoria do processo produtivo e na sua eficiência aprimorada. Tal abordagem não apenas permite que o sistema funcione de maneira mais ágil, mas também otimiza o aproveitamento de recursos, impulsionando a organização em direção ao sucesso operacional.

Nesse contexto de otimização e abordagem integrada, um dos processos cruciais para garantir a continuidade desse fluxo é a função de compras, que deve ser devidamente integrada com os demais setores da organização. Isso garante a sincronia necessária para atender às demandas e manter a harmonia em todo o ciclo operacional.

De acordo com Arnould (1999) a integração do sistema de materiais com a função compras envolve a especificação das necessidades de compras com base na política de otimização de estoques, a seleção e desenvolvimento de fornecedores potenciais, bem como a negociação dos termos e acordos de entrega e de ressurgimento. Além disso, a integração abrange a administração dos ciclos de pedidos junto aos fornecedores, a avaliação de desempenho dos principais fornecedores de acordo com categorias de desempenho, e a cooperação estreita com os fornecedores selecionados.

A interdependência entre o setor de compras e a administração de materiais é fundamental para que o processo de compras esteja alinhado com a necessidade de materiais, evitando interrupções no fluxo produtivo e atrasos nas entregas para o cliente final, além disso a comunicação eficaz dessas atividades auxilia a organização a responder de forma proativa a quaisquer imprevistos que surjam.

2.1.3 A Importância das Especificações dos Materiais

Uma das atribuições do gestor de compras é a verificação das especificações dos materiais que será feita a aquisição, esse processo é de extrema importância pois é ele quem determina a qualidade, funcionalidade e compatibilidade dos componentes adquiridos.

As especificações dos materiais fornecem os critérios detalhados sobre as características e os requisitos dos produtos a serem adquiridos. De acordo com Arnold (1999), essas especificações detalhadas são essenciais no processo de compras por ajudar a garantir que os itens sejam comprados da maneira correta e condizente com

as expectativas da empresa e os padrões de produção. Além disso, elas facilitam a comunicação clara entre comprador e fornecedor, minimizando as chances de ocorrer mal entendido ou erros.

Outro aspecto positivo das especificações dos materiais é que elas desempenham um papel fundamental na seleção e avaliação dos fornecedores. Baily et al. (2005) enfatizam que quando a especificação está bem elaborada, permite que o gestor de compras avalie de forma mais assertiva as propostas dos fornecedores, comparando-as de maneira objetiva. O que é ideal para selecionar os fornecedores que garantem além do melhor custo-benefício, a qualidade e a entrega pontual dos materiais.

A qualidade do produto final é diretamente influenciada pelas especificações e qualidade dos materiais adquiridos. Segundo Monczka (2009), quando os materiais são bem especificados há redução no risco de defeitos ou erros no processo produtivo e aumentam a satisfação do cliente final, o que contribui para a reputação da empresa e a fidelização do cliente.

Nos dias atuais, além dos aspectos mencionados nos parágrafos anteriores, outro fator importante que também é considerado junto com as especificações dos materiais é a conformidade com as normas ambientais e sustentabilidade. Christopher (2016) destaca que as organizações precisam garantir que os materiais comprados atendam não apenas às especificações técnicas, mas também estejam de acordo com as regulamentações ambientais e políticas de responsabilidade social, reduzindo os riscos legais e atendendo as expectativas dos consumidores, que estão cada vez mais atentos e escolhem apoiar empresas que se preocupam com o meio ambiente.

2.1.4 Negociação

No âmbito comercial, há uma série de desafios e obstáculos para se manter ativo no mercado. Entre esses desafios, destaca-se a necessidade de atender às expectativas dos clientes. Para atender às necessidades tanto dos clientes quanto da empresa, é necessário que ocorra uma boa negociação.

De acordo com Fisher e Ury (2014) e Barry et. Al (2014) a negociação é um meio de comunicação entre duas ou mais partes cujo objetivo é chegar em um comum acordo, mesmo havendo interesses em comum ou divergentes. Os autores destacam

que, em uma negociação existe um conflito de necessidades e desejos entre as partes envolvidas.

Em outras palavras, o principal objetivo é obter a satisfação mútua das partes, que só será viável se os negociadores estiverem dispostos a compartilhar suas propostas iniciais visando um acordo vantajoso para ambos. Para que isso ocorra de maneira eficiente, Brito (2011, p.21) aponta vários elementos a serem levados em consideração, são eles: “boa comunicação, habilidades pessoais, planejamento e organização, treinamento e disciplina, autodesenvolvimento, visão, determinação, inovação, alianças, flexibilidade e adaptabilidade.”

Pozo (2007, p.170) afirma que “com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa”. Nesse aspecto, é importante adotar uma postura apropriada para estabelecer elos de relacionamento e construção de vínculos com os fornecedores, visto que a tendência é que as negociações se mantenham ao longo do tempo.

Sendo assim, fica evidente que a negociação é uma característica primordial de um bom profissional de compras, pois negociar com eficiência irá garantir a aquisição de mercadorias na quantidade adequada, com o menor custo e melhores prazos de entrega. O poder de barganha juntamente com o poder de compras irá determinar o preço final do produto e assim a competitividade da empresa, além disso, a negociação também contribui significativamente para estabelecer relações benéficas e duradouras com os fornecedores.

2.1.5 *Follow up*: abordagem na função compras

A gestão de compras desempenha um papel fundamental nas organizações, influenciando diretamente na eficiência operacional, qualidade de produtos e serviços, e otimizando recursos financeiros. Dentro desse contexto dinâmico, o *follow up* surge como um elemento crucial para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também a satisfação do cliente e o sucesso das transações comerciais.

O conceito de *follow up* na gestão de compras vai além do simples acompanhamento da entrega, envolve estratégias para antecipar possíveis problemas e resolvê-los antes que possam impactar as atividades organizacionais e a satisfação do cliente. Sousa e Gomes (2018, p.6) afirmam que:

Realizar o acompanhamento preventivo com os fornecedores para antecipar qualquer problema que possa impactar na data acordada da entrega do material é a melhor forma de evitar desgastes com a área cliente, que precisa do produto, e com o fornecedor, que apresenta o problema. Desta forma, a área de compras conseguirá identificar e mapear os possíveis gargalos e providenciará medidas para amenizar esses danos.

O não cumprimento dos prazos de entrega podem acarretar vários transtornos não apenas no departamento de produção, mas também no setor de comercial, porém é função do responsável de compras reduzir esses problemas (SOUSA e GOMES, 2018).

O *follow up* tem como principais objetivos garantir que o produto ou serviço chegue no tempo certo e acordado com o fornecedor, manter o padrão de qualidade e garantir a satisfação do cliente. Isso posto, é evidente que os benefícios do *follow up* na administração de compras são significativos, abrangendo a mitigação de riscos na cadeia de suprimentos, eficiência operacional e bom relacionamento com os fornecedores.

Em última análise, é importante ressaltar que as empresas que adotam uma abordagem de *follow up* proativa, ao promover uma comunicação clara e objetiva na resolução de gargalos, desenvolvem relacionamentos sólidos com os fornecedores, o que contribui na maximização do valor obtido em transações comerciais e alcance de maior sucesso em suas operações de compras.

2.2 ESTOQUE: CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

Com o intuito de evitar interrupções no fluxo produtivo, é importante que as organizações adotem um sistema de gestão de estoque de excelência. Tal medida se mostra fundamental para atender às necessidades de demanda de maneira eficaz, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento contínuo e garante a qualidade ininterrupta dos produtos.

Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processos e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas (BALLOU, 2007). O termo estoque pode ser utilizado para diversas definições desde que esteja relacionada com alguma posse, como por exemplo pessoas podem ser consideradas como estoque partindo

do ponto de vista que seja ele, acúmulo de intelecto e informação, podendo ser material ou imaterial.

Arnould (1999) aponta que os estoques representam de 20 a 60% dos ativos totais nas empresas de manufatura e que seu valor se converte em dinheiro à medida que vão sendo utilizados. Ou seja, a redução dos estoques melhora o fluxo de caixa e o retorno sobre os investimentos. Segundo Dias (2010), a gestão de estoques envolve a determinação das quantidades econômicas ideais a serem compradas e produzidas, além de definir o momento adequado para essas operações.

Chiavenato (2006, p.69) classifica os estoques em cinco categorias:

- Estoques de matérias primas (MPs);
- Estoques de matérias em processamento (ou em vias);
- Estoques de materiais semi acabados;
- Estoques de materiais acabados (ou componentes);
- Estoques de produtos acabados (PAs).

O estoque de Matérias-Primas (MPs) concentra-se nos insumos essenciais que dão início ao processo produtivo da empresa, sendo, portanto, um elemento vital para garantir seu futuro. Por sua vez, o estoque de materiais em processamento refere-se àqueles que estão em constante evolução, passando por diversas etapas e ações que compõem sua formação.

Os Semiacabados representam um estágio intermediário, próximo ao processo de se tornarem Produtos Acabados (PAs), e desempenham um papel crucial nessa transição. Em contrapartida, o estoque de Materiais Acabados consiste em partes prontas que, quando incorporadas a outros componentes, finalmente culminam na formação dos Produtos Acabados. Nesta última categoria, os Produtos Acabados, representam o estágio final e definitivo do processo produtivo, estando prontos para serem disponibilizados no mercado.

Além disso, é importante ressaltar que gerir o estoque de maneira assertiva pode levar a uma redução de custos, melhoria no atendimento ao cliente e aumento da competitividade da empresa (MOREIRA, 2008).

2.2.1 Dimensionamento de estoque

O dimensionamento de estoque pode ser definido como a prática de estabelecer os níveis de estoque adequados ao para a produção evitando extremos de excessivo estoque ou de estoque insuficiente. A gestão de estoques exige que a organização defina e compreenda as necessidades específicas em relação aos resultados da produção (CHIAVENATO, 2006).

Dentro do dimensionamento de estoque, o conceito de estoque mínimo e máximo são fundamentais. O estoque mínimo é a quantidade mínima de um produto que deve ser mantida no estoque a fim de evitar interrupções no fluxo de produção e/ou no atendimento ao cliente. Em contrapartida, o estoque máximo configura o limite superior para evitar excesso de estoque e de capital imobilizado, além de custos com armazenamento (DIAS, 2010). A definição assertiva desses itens possibilita à empresa um equilíbrio saudável entre custo e disponibilidade, garantindo que os itens primordiais estejam sempre disponíveis, mas sem sobrecarregar o estoque ou o capital da empresa.

Ademais, o estoque mínimo e máximo servem como norte para a função compras, pois orienta a quantidade e periodicidade de reposição dos itens em estoque. Ao manter os níveis de estoque dentro desses limites, o gestor de compras pode planejar melhor suas atividades, evitando compras emergenciais e assegurando que as aquisições sejam feitas de forma econômica e estratégica (ARNOLD, 2014).

No âmbito do dimensionamento do estoque, três requisitos são fundamentais: a identificação dos itens em estoque, que envolve a definição de quais itens devem ser estocados e suas respectivas características, como custo e demanda; a determinação do nível de estoque para cada item, utilizando métodos como Just in Time ou o modelo *Economic Order Quantity* (EOQ) para otimização da quantidade; e, por último, a estipulação da periodicidade de compras e do giro de estoque, assegurando a disponibilidade contínua dos itens.

A harmonização desses três pilares traz benefícios para a gestão de compras e a saúde financeira da empresa, com redução da redução do capital investido, a mitigação do risco de perdas, a minimização dos custos relacionados à estocagem e o fortalecimento da flexibilidade operacional.

Dias e Alt.(2010, p.33) reforça. a importância da previsão de consumo do material para a gestão de estoques, afirmando que:

[...] toda a gestão de estoques está pautada na previsão do consumo do material. A previsão do consumo ou da demanda estabelece estimativas

futuras dos produtos todos acabados comercializados e vendidos. Estabelece, portanto, quais os produtos, quanto desses produtos e quando serão comprados pelo cliente.

As informações desempenham um papel fundamental na determinação das proporções de tempo de demanda dos bens produzidos, por meio de análises quantitativas embasadas em estudos de vendas passadas, avaliação do poder aquisitivo na região de atuação, pesquisa de mercado e a influência de estratégias publicitárias. Além disso, avaliações qualitativas de gerentes, vendedores e compradores são essenciais para uma previsão mais precisa.

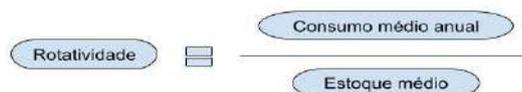
Dessa forma, o dimensionamento do estoque torna-se intrinsecamente ligado à previsão de consumo do produto. Ao estimar o estoque, o objetivo principal é estar pronto para atender a uma demanda de consumo previamente calculada, levando em consideração que o processo de estocagem não ocorrerá de uma única vez, mas sim ao longo de um determinado período, de acordo com as necessidades previsíveis.

2.2.2 Giro de Estoque

Também conhecido como rotação de estoque, o giro de estoque é uma métrica utilizada na gestão de estoque de uma empresa para mensurar a eficiência nos processos envolvidos na aquisição, venda e reposição de produtos. O giro de estoque assume um papel de destaque ao permitir que uma organização avalie o desempenho de seus investimentos em estoque, contribuindo assim para a otimização da gestão de estoques e a alocação eficiente de capital nessa área.

Conforme definido por Chiavenato (2014), o giro de estoque é a relação entre o consumo anual e o estoque médio. Essa métrica representa quantas vezes o estoque é renovado durante um período específico. Quanto maior for esse resultado, maior será a rotatividade de mercadorias, o que, por sua vez, repassa a um menor investimento financeiro em estoques. Em outras palavras, um alto índice de giro de estoque indica que a empresa está vendendo seus pedidos rapidamente e mantendo um nível menor de capital investido em estoque. Isso é benéfico, pois ajuda a reduzir os custos de armazenamento e melhorar a eficiência financeira.

Figura 2: Cálculo da Rotatividade de estoque



O diagrama mostra a fórmula para o cálculo da rotatividade de estoque. À esquerda, um oval contendo a palavra 'Rotatividade'. À direita, um oval contendo 'Consumo médio anual' posicionado sobre uma linha horizontal, com um oval contendo 'Estoque médio' posicionado abaixo da linha. Um símbolo de igualdade (=) está entre o oval 'Rotatividade' e a fração.

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Consumo médio anual}}{\text{Estoque médio}}$$

Fonte: Adaptada de Chiavenato 2014, p. 97

Um giro de estoque elevado pode ser um indicativo de boas práticas na gestão de compras e vendas, indicando que a empresa consegue alinhar a oferta e demanda de forma eficiente, evitando falta ou excesso de produtos que poderiam resultar ou na perda da venda ou em custos adicionais de armazenagem ou perdas por obsolescência. Em contrapartida, um baixo giro de estoque pode apontar que a empresa está enfrentando dificuldade para vender seus produtos, que, além dos custos adicionais, podem imobilizar recursos financeiros que poderiam estar sendo utilizados em outras áreas da empresa.

Adicionalmente, a análise do giro de estoque deve ser tratada de acordo com o setor em que a organização atua, pois diferentes indústrias ou empresas do ramo atacadista e varejista apresentam diferentes padrões de rotação de estoque. Tomando como exemplo uma empresa de bens de consumo rápido, estas tendem a ter giros de estoque mais elevados em comparação com outras organizações de bens de capital, que o ciclo de venda é mais longo.

2.2.3 Tempo de Ressuprimento

Determinar o nível de estoque mais adequado é um desafio para as empresas, dado que os custos de estoque são influenciados por vários fatores, como disponibilidade, movimentação, volume, mão de obra, entre outros. Dependendo da situação, cada variável corresponde a um peso específico que pode impactar diretamente a operação.

O tempo de reposição refere-se no intervalo total desde a identificação da necessidade até a sua entrega efetiva na organização até a sua efetiva entrega na organização. Nesse processo, é fundamental considerar o período de processamento do pedido, as disposições do fornecedor e as demandas internas da organização.

Segundo Chiavenato (2006, p.84) o intervalo de reposição (IR) ou intervalo de ressurgimento ou ainda período de reposição “é o período de tempo entre as duas reposições do material. O IR é o intervalo de tempo entre dois PPs (Ponto de pedido).” O tempo de reposição é composto por três pilares, que, de acordo com Pozo são:

1. Tempo para elaborar e confirmar o pedido junto ao fornecedor;
2. Tempo que o fornecedor leva para processar e entregar o pedido;
3. Tempo para processar a liberação do pedido na fábrica interna.

O autor destaca que os pilares 1 e 3 estão sob o controle da organização, enquanto que o segundo pilar é uma variável externa, referente ao fornecedor. Para evitar atrasos, é importante manter um bom relacionamento com os fornecedores, a fim de minimizar o tempo de reposição, ou até mesmo o auxílio referente a um prazo de entrega mais curto.

Pozo (2017) explica que o tempo de reposição engloba o período desde a solicitação do pedido no almoxarifado, passando pela cotação, do pedido de compra, fabricação pelo fornecedor, até a entrega e liberação do produto para produção na empresa que adquiriu o material.

O PP ou ponto de pedido é a quantidade de itens em estoque necessária para que não haja atrasos no processo produtivo, enquanto se aguarda a chegada de um novo lote de compra para reposição. Pozo (2017, p. 54) sugere a seguinte fórmula para calcular o PP:

$$PP = (C \times TR) + ES$$

Onde:

PP = Ponto de pedido

C = Consumo normal da peça

TR = Tempo de reposição

ES = Estoque de segurança

Esse cálculo deve ser realizado de forma precisa para otimizar o estoque, mantendo os níveis ajustados de acordo com a demanda e consumo. As aquisições

exageradas resultam na imobilização desnecessária de recursos financeiros além de sobrecarga de trabalho. Enquanto que, as reposições em quantidade erradas podem levar a compras repetitivas e urgentes, causando prejuízo.

Além da otimização, a gestão de ressuprimento visa evitar colapsos no estoque, garantindo que os níveis não cheguem a zero e promovendo o seu abastecimento de modo ponderado.

2.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A distribuição pode ser considerada uma continuação do processo de venda, já que desempenha o papel de levar o produto do fabricante ou fornecedor até o consumidor final. De acordo com Dias (2010) a distribuição é, de fato, uma parte essencial do serviço prestado no âmbito do marketing. O método pelo qual um produto é distribuído, desempenha um papel crucial no atendimento às necessidades dos clientes e na satisfação deles. A confiabilidade e a eficiência da distribuição são tão importantes quanto o preço, a promoção e a qualidade do produto, uma vez que influenciam diretamente a acessibilidade do produto para os consumidores.

Chiavenato (2014) classifica a distribuição como sendo venda direta ou venda indireta, a venda direta é o modelo de distribuição onde não há envolvimento de intermediários. A organização assume total controle sobre a distribuição e a venda do produto, utilizando seus próprios canais de distribuição como, departamentos, agências, filiais, sucursais ou representantes internos. No entanto, na venda indireta, o produto ou serviço percorre um caminho que envolve diversos intermediários antes de alcançar o consumidor final. Os intermediários formam os canais de distribuição.

Cada sistema de distribuição implica em um conjunto intrínseco de operações, engloba várias atividades, modos de venda, intermediários e métodos de entrega. Todos esses elementos são imprescindíveis para um sistema integrado, que tem por objetivo entregar o produto ou serviço da empresa ao consumidor final ou industrial.

Chiavenato (2014) define consumidor final como aquele que adquire produtos ou serviços para consumo próprio, não sendo para revenda, já o consumidor industrial são organizações que compram produtos ou serviços para produção de outros bens. No que tange aos canais de distribuição Chiavenato (2014, p.187) diz:

Canal de distribuição é a empresa ou intermediário que adquire a propriedade dos produtos ou serviços com a finalidade de revendê-los ao consumidor final

ou a outro comerciante intermediário, assumindo o risco da compra e da venda.

Portanto, a distribuição exerce um papel fundamental na cadeia de valor das empresas, pois é diretamente responsável pela entrega dos produtos ao consumidor final. A escolha do tipo de venda, se direta ou indireta, deve ser analisada com cautela, levando em consideração os objetivos da empresa e as características do mercado alvo.

2.3.1 Medidas de Desempenho na Distribuição e Logística

O conceito clássico “4 P’s” do *marketing*, desenvolvido por McCarthy (1978), sugere que para uma organização atrair clientes precisa focar em preço, praça, produto e promoção. No entanto, esse conceito tem sido redefinido pela sensibilidade crescente dos clientes em relação ao serviço oferecido.

Na visão contemporânea da logística empresarial, esta área desempenha um papel fundamental na retenção de clientes. A logística assegura a entrega pontual e correta do produto, complementando o trabalho do *marketing* garantindo que as promessas feitas na fase de prospecção sejam cumpridas na entrega do produto ou serviço.

A gestão eficiente dos canais de distribuição é essencial para agregar valor ao produto e assegurar que ele chegue ao consumidor com a disponibilidade desejada, como destacam Simões (1983) e Christopher (1999). Simões ressalta a importância do percurso do produto e dos serviços agregados durante sua jornada até o cliente final. Adicionalmente, Christopher diz que a medição do desempenho logístico deve considerar não apenas os custos associados a esse trajeto, mas também a comparação com as práticas dos concorrentes através do *benchmarking*.

Lambert, Stock e Vantine (1998) ampliam essa visão ao destacar a necessidade de uma análise financeira detalhada, evidenciando problemas com alocação inadequada de custos e a importância de uma rede integrada de indicadores de desempenho. Por sua vez, Bowersox e Closs (2001) contribuem para essa discussão os indicadores entre indicadores de desempenho e indicadores de atividade, sugerindo que a satisfação do cliente e o desempenho ao longo da cadeia devem ser considerados para uma avaliação completa e precisa.

2.4 GESTÃO DE FORNECEDORES

A gestão de fornecedores abrange diversos processos de integração e gerenciamento de todos os elementos necessários para assegurar uma cadeia produtiva eficiente, tais como matéria-prima, suprimentos e produtos intermediários. (Fundação Nacional da Qualidade, 2017). Esses processos vão desde a identificação e seleção de fornecedores até a negociação de contratos, além da gestão de relacionamento e análise de desempenho dos mesmos.

Para Ballou (1993) e Leenders e Fearon(1993), a seleção de fornecedores é uma das etapas que afetam diretamente o fluxo de bens, uma vez que a escolha é determinada por fatores como preço, qualidade dos produtos, localização e continuidade de fornecimento. Além disso, a seleção não está baseada apenas nos fatores já mencionados, mas também em aspectos como meio ambiente, social, política e a satisfação do cliente.

Passado mais de uma década, Alencar, Almeida e Mota (2007) reforçam a importância dessa fase, afirmando que “a seleção de fornecedores em um projeto é um evento decisivo para o seu sucesso”. Contudo, a empresa contratante precisa especificar de forma clara as características do produto ou serviço desejado e realizar o *follow up* junto aos fornecedores, a fim de garantir que as especificações sejam atendidas.

Nesse contexto, fica evidente a importância de gerir assertivamente os fornecedores, considerando que os produtos e serviços fornecidos por eles podem impactar tanto positiva quanto negativamente o cliente final. Se os produtos ou serviços forem entregues com atraso, defeitos ou com baixa qualidade, o cronograma da empresa contratante é prejudicado e afetando a satisfação e a experiência do cliente, o que pode resultar em perda de confiança, insatisfação e até mesmo perda de negócios para a empresa.

2.4.1 Tipos de fornecedores

A classificação dos fornecedores é essencial para entender a dinâmica do processo de compras nas organizações. Identificar e categorizar os fornecedores possibilita desenvolver estratégias de aquisição mais assertivas e construção de parcerias comerciais mais sólidas.

Dias (2010, p. 312) propõe uma classificação dos fornecedores que é fundamental para compreender a dinâmica do processo de compras nas empresas. Segundo ele:

a) Fornecimento monopolista – Este tipo de fornecedor é caracterizado pelos fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado de determinado produto. Geralmente, o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento. O fornecedor é consciente de seu monopólio, portanto cabe ao comprador manter o interesse na aquisição desses produtos.

b) Fornecedores habituais - São os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços. Possuem uma linha de produtos padronizada e bastante comercial. Geralmente são os fornecedores que oferecem um melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que seu volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao tratamento dado ao cliente.

c) Fornecedores especiais – Este grupo engloba fornecedores que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão de obra ou até mesmo fabricação de produtos, que exigem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

A escolha dentre esses tipos de fornecedores depende da natureza de seus produtos e da necessidade da empresa. Em cenários onde a qualidade e exclusividade são fatores determinantes, como no caso de produtos patenteados e exclusivos, trabalhar com mais de um fornecedor não oferece vantagem considerável. Em contrapartida, os fornecedores habituais são competitivos e geralmente priorizam um relacionamento agradável com seus clientes.

2.4.2 Relacionamento com Fornecedor

Nos dias atuais, em um mercado altamente competitivo e dinâmico, o relacionamento com os fornecedores desempenha um papel fundamental para o sucesso do processo de aquisição de suprimentos e conseqüentemente, da empresa. Essas parcerias estratégicas garantem, além da qualidade do produto e serviço prestado, mas também agilidade na resposta às demandas, facilidade na comunicação e fortalecem as negociações.

De acordo com Bowersox e Closs (1996) e Ching (2001) as organizações precisam abandonar uma abordagem de relacionamento mais tradicional, que visa

apenas transações comerciais e não promove uma visão colaborativa. Em vez disso, devem adotar relacionamentos mais benéficos e cooperativos com seus fornecedores, as parcerias com os fornecedores são construídas através do relacionamento estreito e duradouro, valorizando a integração fornecedor-empresa.

Passado uma década, Dias (2010, p. 319) complementa a importância de relacionamentos duradouros com fornecedores, conforme segue:

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente a fim de evitar que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo.

Nesse sentido entende-se que, o desenvolvimento de um relacionamento sólido e estratégico com os fornecedores não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para as empresas que buscam excelência operacional e vantagem competitiva. A comunicação, confiança mútua e alinhamento dos interesses são pilares essenciais que precisam ser cultivados para garantir a sustentabilidade das relações empresariais.

2.4.3 Avaliação de Desempenho de Fornecedores

A avaliação de desempenho de fornecedores é uma prática indispensável para assegurar a eficiência na cadeia de suprimentos, tendo em vista que a empresa depende do seu poder de abastecimento para que alcance os seus objetivos. Esta avaliação envolve a análise sistemática das capacidades dos fornecedores em atender às demandas da organização, considerando aspectos como qualidade, pontualidade e custo.

Na perspectiva de Donovan e Maresca (1999) a avaliação de desempenho de fornecedores pode ser dividida em três dimensões. A primeira dimensão envolve a avaliação do sistema da qualidade do fornecedor com foco nas necessidades do cliente, o compromisso com a qualidade toda e a adoção de programas que promovam melhorias contínuas. A segunda categoria foca na avaliação da gestão empresarial do fornecedor, ou seja, considera aspectos como a saúde financeira do negócio, a capacidade de produção, além das iniciativas de inovação e uso de tecnologia. A terceira e última dimensão é focada na adequação do produto ou serviço fornecido,

medindo a conformidade dos insumos de acordo com as especificações estabelecidas, em termos de qualidade, entrega e serviço.

Dias (2001) destaca que a avaliação de fornecedores deve ser feita de forma criteriosa. O autor diz que a escolha e manutenção de fornecedores eficazes são fundamentais para garantir a continuidade e qualidade dos processos produtivos. Para Dias, o desempenho do fornecedor impacta diretamente os custos operacionais e a capacidade da empresa de atender as demandas dos clientes.

Complementando a visão de Dias (2001), Ching (2001) enfatiza que a avaliação de desempenho de fornecedores deve ser um processo contínuo e estratégico. Para Ching, além de identificar os melhores fornecedores, a empresa precisa construir parcerias duradouras que agreguem valor ao negócio. Dentre os critérios tradicionais de avaliação, o autor destaca preço, qualidade dos produtos e prazo de entrega como fundamentais.

Como ferramenta de avaliação de desempenho Slack et al (2002) sugerem a utilização da Matriz de Avaliação de Desempenho, onde os fornecedores são classificados com base em múltiplos critérios, como qualidade, entrega, custo e inovação. Através dessa matriz o gestor responsável pode ter uma visão comparativa, facilitando na tomada de decisões estratégicas.

Bertaglia (2009) sugere que os critérios de avaliação devem ser mais abrangentes, levando em consideração não apenas os aspectos tradicionais, mas também considerar o impacto ambiental e social das atividades de seus fornecedores. Essa visão reflete a crescente importância da responsabilidade social no âmbito corporativo.

Diante o exposto, percebe-se que a avaliação de desempenho de fornecedores não é apenas uma ferramenta de controle interno, mas um fator que determina a satisfação do cliente final. Dias (2011, p.136) destaca que “um fornecedor que não atende as expectativas pode comprometer a qualidade do produto final e, conseqüentemente, a imagem da empresa perante o mercado.”

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos oportunizam a validação dos resultados, quer tenham sido oriundos de pesquisas bibliográficas, quer tenham sido a partir de técnicas e métodos de pesquisa. Como afirma Prodanov e Freitas (2013) a metodologia envolve a aplicação de procedimentos e técnicas para construir conhecimento, visando comprovar sua validade e utilidade em diferentes contextos. Por tanto, para propiciar a compreensão dos objetivos propostos neste trabalho e responder à pergunta norteadora, estabelece-se a natureza, a abordagem, o tipo e método a serem utilizados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esse estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa de natureza aplicada, que segundo Prodanov e Freitas (2013 p.51) tem como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”, envolvendo verdades e interesses locais, ou seja, esse tipo de pesquisa visa estudar uma situação problema para encontrar soluções direcionadas a problemática em questão.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva-exploratória. Conforme Gil (2008) explica, a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, sendo uma de suas especificidades o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. Seguindo a linha de pensamento do mesmo autor, Gil (2008) afirma que a pesquisa exploratória visa elucidar o problema, podendo envolver uma revisão bibliográfica e entrevistas com indivíduos experientes no assunto.

No que diz respeito à abordagem, o estudo adota uma perspectiva qualitativa, a qual, conforme Rodrigues e Limena (2006) não faz uso de métodos estatísticos ou não os requer. Appolinário (2011) argumenta que na pesquisa qualitativa os dados são obtidos através das interações sociais e analisados subjetivamente pelo pesquisador, uma vez que nesta modalidade o foco está no fenômeno em questão.

Além disso, este estudo também é do tipo documental. A pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2003), envolve a coleta, análise e interpretação de dados existentes, registrados em documentos. Este método é

escolhido por ser adequado para a análise detalhada de práticas e registros empresariais, fornecendo uma base sólida para conclusões e recomendações.

3.2 SUJEITO PARTICIPANTE E RESPONDENTE

No presente trabalho, o pesquisador assume papel de sujeito participante e respondente da pesquisa. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), essa abordagem possibilita uma imersão aprofundada no contexto estudado, proporcionando conhecimentos valiosos e uma compreensão detalhada dos fenômenos analisados. Essa participação ativa na pesquisa, assegura a precisão e a relevância das conclusões obtidas.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada na empresa R1 Tecnologia, uma empresa do setor tecnológico localizada na região metropolitana de João Pessoa, no estado da Paraíba. Atualmente, a organização conta com 17 funcionários em seu quadro efetivo. Este estudo foi conduzido como um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, tendo a R1 Tecnologia como o locus da pesquisa. Foram selecionados três participantes para a coleta de dados: um responsável pelo estoque e as duas pessoas encarregadas do setor de compras, incluindo a diretora e a gestora de compras. Vale ressaltar, que a gestora de compras desempenhou o papel de sujeito pesquisador e participante.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados deste estudo foram coletados na R1 Tecnologia, uma empresa no ramo de informática localizada na região metropolitana de João Pessoa, no estado da Paraíba. A organização atualmente possui 17 colaboradores efetivos. No entanto, para a realização desta pesquisa foram escolhidos três respondentes: a diretora da empresa, o estoquista e a gestora de compras, que também desempenha um papel de pesquisadora. A escolha dos respondentes deve-se ao fato de estarem diretamente envolvidos com os fornecedores e dos critérios de avaliação destes,

possuindo, assim, uma familiaridade com o objeto de estudo. Dessa forma, espera-se obter dados mais precisos e relevantes para a resposta da questão problema.

Considerando o contexto da pesquisa, optou-se por utilizar como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Esta escolha se deu devido a flexibilidade que esse método oferece na interação entre entrevistador e entrevistados, tal como a facilidade de coletar respostas mais precisas que enriquecem a análise dos dados coletados. De acordo com Gil (2019) a entrevista semiestruturada permite colher informações mais detalhadas, já que concilia perguntas previamente formuladas com a possibilidade de explorar outras questões durante a entrevista.

O roteiro da entrevista semiestruturada foi dividido em duas partes. A primeira contendo perguntas relacionadas ao estoque, com o objetivo de coletar informações sobre armazenagem dos produtos, a conferência dos itens quando chegam e qualidade dos itens, que foi aplicada ao responsável pelo estoque. A segunda parte da entrevista contempla perguntas relacionadas às compras e relacionamento com fornecedores, sendo aplicada à diretora e à gestora de compras, que também é a responsável pela pesquisa. Esta seção visou verificar compreender o fluxo de compras da organização e obter informações pertinentes sobre os critérios utilizados pela empresa para avaliação de desempenho dos fornecedores. A entrevista foi realizada no dia 14/08/2024, de forma presencial, na empresa objeto de estudo.

Além da entrevista semiestruturada, foram adotados outros métodos de coleta de dados, incluindo a análise de informações extraídas do sistema da empresa. Entre esses dados, destacam-se os relatórios de entrada de notas fiscais, registros dos fornecedores com maior volume de compras, relatórios de vendas, estoque fiscal e relatórios de ordem de fornecimento. Através desses registros, verificou-se informações detalhadas que complementaram as respostas obtidas através das entrevistas, permitindo uma análise mais abrangente do desempenho dos fornecedores e do fluxo de compras da organização.

3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi conduzida conforme os objetivos traçados, utilizando tratamento de dados qualitativos. As respostas foram interpretadas tendo por base o referencial teórico, construído com base em pesquisa bibliográfica em obras de

autores sobre recursos materiais. Esse referencial é crucial para o tratamento dos dados, visto que, busca validar as informações coletadas nas entrevistas. Além disso, viabiliza a apresentação de evidências sobre possíveis erros, acertos, oportunidades e ameaças que podem ser úteis para a empresa objeto de estudo, no intuito de verificar possíveis intervenções e melhorias.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos através das entrevistas e análise dos relatórios disponibilizados pela empresa, visando responder aos objetivos específicos propostos. O presente tópico foi dividido em quatro seções: apresentação e caracterização da empresa objeto de estudo, descrição do fluxo de compras, da demanda até a aquisição, identificação dos principais itens comercializados e mapeamento e avaliação do desempenho dos fornecedores.

4.1 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

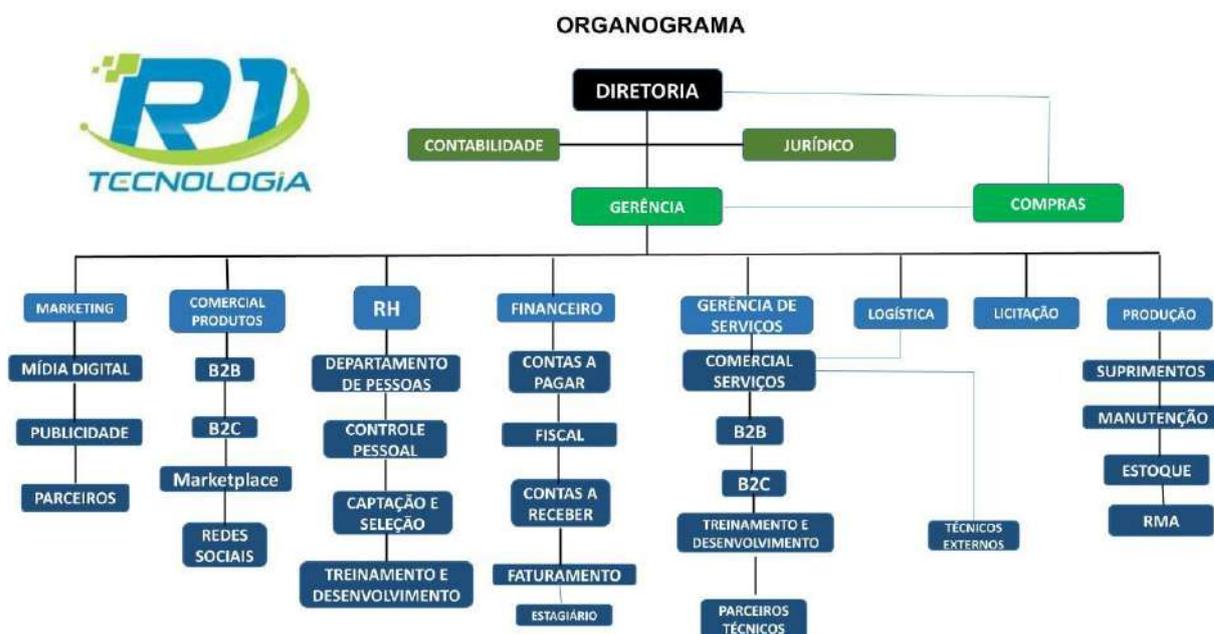
O estudo foi conduzido na empresa R1 Tecnologia, localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba. Fundada em 2013, a organização possui mais de uma década de atuação no mercado, operando nos setores atacadista e varejista de produtos de informática, com foco principal na comercialização de hardware.

A R1 Tecnologia é juridicamente constituída como Sociedade Empresária Limitada (LTDA) e, quanto à sua classificação, é categorizada como uma empresa de pequeno porte e adere ao regime de tributação normal.

A organização conta com diversos itens de informática e eletroeletrônicos em seu portfólio. No entanto, para o presente estudo foi considerado o item de maior demanda, que são os desktops. Para este produto, a empresa adquire as peças individualmente e realiza a montagem dos equipamentos no seu próprio estabelecimento.

A empresa contém 17 funcionários efetivos, como ilustrado na figura 3, e sua estrutura organizacional está dividida em três níveis: nível estratégico, composto pela diretoria; o nível tático, formado pela gerência; e o nível operacional formado pelos demais colaboradores, como financeiro, estoquista, vendedores e os auxiliares de manutenção.

Figura 3: Organograma da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

As informações obtidas nesta seção foram obtidas através de entrevista com os colaboradores da empresa, bem como pela observação direta da autora do estudo, que também atua como responsável pela pesquisa.

4.2 O FLUXO DE COMPRAS DA EMPRESA ESTUDADA: DA DEMANDA A CHEGADA DO PRODUTO

A função compras, na empresa objeto de estudo, é estruturada para atender às necessidades da empresa através da aquisição de materiais e/ou serviços, buscando no mercado as melhores condições, alinhando-se à perspectiva apresentada por Viana (2006). Esse processo é conduzido principalmente pela gerente de compras, responsável pela maior parte das aquisições, e a diretoria, que participa especialmente nas negociações que envolvem valores mais elevados.

O processo de compras inicia-se com a verificação dos itens necessários para a montagem dos desktops, que é o item mais vendido da empresa, essa tarefa é realizada semanalmente pela gerente em conjunto com o responsável pelo estoque. Uma planilha com os produtos necessários para a produção das máquinas é enviada ao estoquista, que informa as quantidades disponíveis de cada item. Esta prática serve como ferramenta essencial para garantir que os principais itens estejam sempre

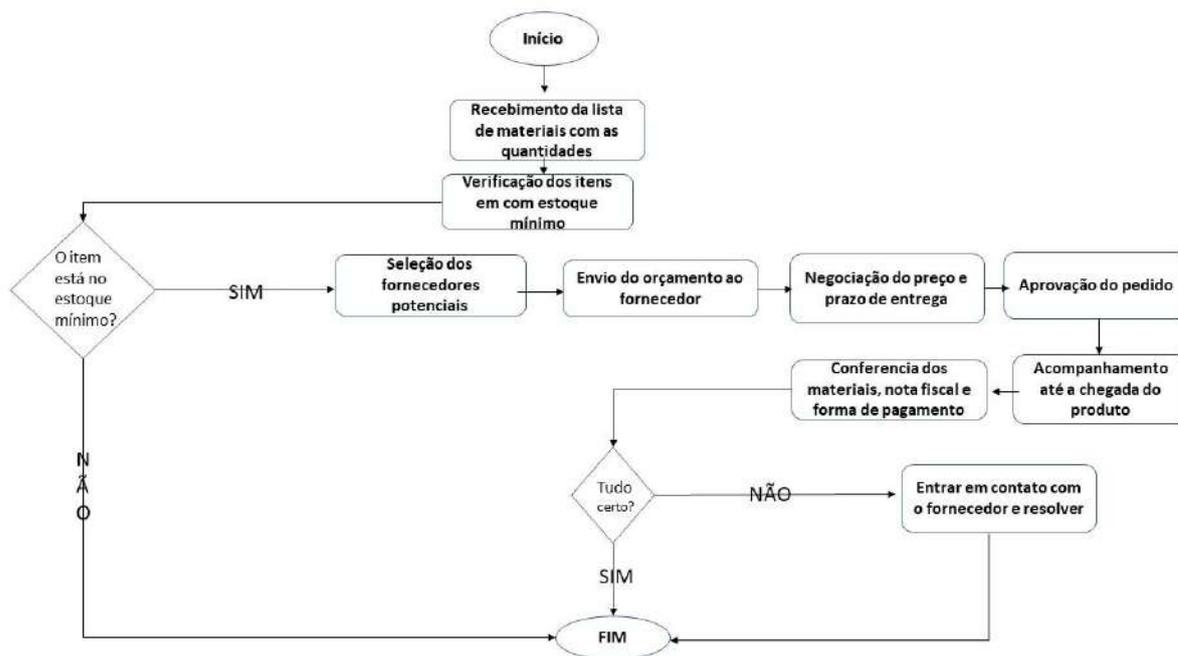
disponíveis em estoque, evitando assim compras emergenciais não programadas, que resultam em custos de aquisição mais elevados.

A gerente de compras, embasada pela perspectiva de Arnold (2014), avalia se os insumos estão dentro dos níveis de estoque mínimo estipulados e consulta a equipe comercial acerca de possíveis demandas de vendas, com o intuito de determinar a quantidade dos itens que deverão ser cotados. Segundo o autor, o estoque mínimo serve como um norte para a gestão de compras, orientando o gestor sobre o momento ideal para realizar novas aquisições e ajudando a manter o controle eficiente do estoque.

Além da manutenção do estoque mínimo, a empresa utiliza a fórmula de ponto de pedido, desenvolvida por Pozo (2017), onde $PP = (C \times TR) + ES$. Nesta fórmula, PP representa o ponto de pedido, C é o consumo normal da peça, TR é o tempo de reposição, e ES é o estoque de segurança. Esse método é especialmente aplicado ao componente gabinete, que é comum a todas as configurações de desktops montados pela empresa. A utilização dessa fórmula garante que este item crucial nunca falte em estoque.

Ao coletar os dados do número de vendas de desktops nos meses de maio, junho e julho do presente ano, observou-se que a média de venda de desktops é de 10 unidades ao dia. Considerando que os fornecedores com os melhores preços estão fora do estado da Paraíba, o prazo médio de recebimento dos gabinetes é de 10 dias e que o estoque de segurança é de 300 peças, a fórmula de Pozo sugere que a compra deve ser realizada quando o estoque atingir 400 peças, garantindo que a produção e as vendas não sejam prejudicadas.

Figura 4: Fluxograma do processo de compras da R1 Tecnologia



Fonte: elaboração própria, 2024

Após a cotação dos itens com os fornecedores, são selecionados aqueles que oferecem os menores preços e atendem as especificações dos itens solicitados. A partir daí, inicia-se o processo de negociação, conduzido pela própria gerente de compras. Conforme Pozo (2007), uma aquisição bem sucedida pode resultar em redução de custos na aquisição de materiais. Assim, a gestora negocia com os fornecedores preço, prazo de pagamento e prazo de entrega, até chegar a um acordo mutuamente satisfatório. É importante salientar que o processo de comunicação com os fornecedores e acompanhamento dos pedidos é feito através da plataforma WhatsApp e auxílio do e-mail.

Nesse sentido, é importante destacar a importância do relacionamento com o fornecedor. A empresa estudada não se limita apenas às transações comerciais, mas busca manter um vínculo sólido com seus parceiros comerciais ao longo dos anos, como sugere a abordagem de Bowersox e Closs (1996) e Ching (2001). Um exemplo disso, é o fato de a organização manter relacionamento com alguns fornecedores desde a sua abertura em 2013 até os dias atuais, como é o exemplo da JAB.

Nos casos em que o valor da compra é elevado, a diretoria da empresa participa da negociação. Em algumas situações, a gerente leva a cotação com os valores e prazos obtidos e a diretoria aprova ou não a compra. Em casos de não

aprovação, é lançada uma contraproposta ao fornecedor, geralmente com um preço menor, caso o fornecedor aceite, o pedido é aprovado em imediato, caso não, a depender da urgência do material, a empresa opta por aceitar a oferta original do fornecedor.

Quando o pedido está em trânsito, a gestora acompanha o trâmite até a chegada dos produtos ao depósito. Esse processo de acompanhamento tem como objetivo garantir que o material chegue no prazo certo, além de auxiliar na prevenção de possíveis atrasos. Conforme abordado por Sousa e Gomes (2018), essa prática permite que a empresa adote medidas preventivas em tempo hábil, evitando eventuais contratempos que possam comprometer o fluxo produtivo.

O material é recebido pelo responsável do estoque, este realiza a conferência dos itens em relação à nota fiscal, enquanto a gestora verifica se os produtos correspondem ao que foi solicitado e se a nota fiscal e os prazos de pagamento estão corretos. Após a conferência, os materiais são organizados no estoque seguindo um padrão de armazenagem previamente estabelecido.

Com base na análise do fluxo de compras da empresa objeto de estudo, nota-se que a organização possui um processo de aquisição bem estruturado, principalmente em termos de planejamento e controle de estoque. A aplicação prática do estoque mínimo e ponto de pedido, estabelecidas por Arnold (2014) e Pozo (2017), respectivamente, apontam uma gestão que visa evitar falta de produtos essenciais e minimizar os custos de aquisições.

Apesar da falta de um sistema automatizado de gestão de estoque, a organização consegue manter um bom nível de controle através da comunicação aberta e constante entre os setores de compras e estoque. A utilização da planilha de controle, na qual o responsável pelo estoque atualiza regularmente as quantidades dos itens disponíveis, somada ao bom relacionamento com os fornecedores, asseguram que os principais componentes para a produção dos computadores estejam sempre disponíveis, garantindo que as demandas dos clientes finais sejam atendidas

No entanto, desafios apresentados por eventos extraordinários, como o aumento do custo dos fretes marítimos das importações, apontam para uma necessidade de estratégias para a mitigação de riscos, como criar planos de contingência ou até mesmo ampliar a cartela de fornecedores. Ainda assim, a

empresa demonstra lidar bem com essas situações adversas, minimizando os impactos negativos que possam atingir o cliente final.

Sendo assim, considera-se que a empresa objeto de estudo, dentro das suas limitações, consegue administrar seu fluxo de compras, sendo capaz de manter a produção em ritmo adequado, atendendo as expectativas do mercado.

4.3 UM ESTUDO DOS PRINCIPAIS ITENS COMERCIALIZADOS

A R1 Tecnologia é uma empresa em ascensão, conhecida em toda João Pessoa pela comercialização de desktops, produto que é o carro-chefe de seu portfólio. Esses computadores de mesa são vendidos tanto completos, acompanhados pelas telas ou apenas o desktop com teclado e mouse, além disso são montados de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.

Para a montagem dos desktops são necessários diversos componentes, cada um proveniente de fornecedores localizados em diversas regiões do Brasil. Esses itens incluem o gabinete, processador, placa mãe, memória, cooler, SSD e/ou HD, fonte de alimentação e os periféricos, teclado, mouse e monitor. Sendo cada um destes, essencial para o processo produtivo.

Para atender as demandas dos clientes, a empresa conta com mais de 20 tipos de processadores, um estoque diversificado de potências de fontes, sendo assim pode-se considerar que a empresa conta com mais de 25 opções de desktops que são comercializados em todo território nacional. Cada um desses componentes é adquirido de fornecedores selecionados, para garantir a qualidade para o cliente final.

Para gerenciar de maneira eficaz esses insumos, a empresa objeto de estudo possui um sistema de armazenamento que divide os itens em 3 principais áreas dentro de suas instalações, duas salas são para acomodar os itens classificados por Chiavenato (2006) como matérias-primas, que são os componentes de produção dos desktops, um terceiro espaço serve para armazenar a máquina pronta, ou seja, o produto acabado.

Os materiais de menor tamanho e maior valor, como processadores, placas mãe, memórias e ssds são alocados em uma sala especial, acessível apenas ao estoquista, à gerente de compras e à diretoria. Esse controle rigoroso é essencial para preservar a integridade dos materiais e evitar perdas.

Em outra sala do estoque, são armazenados os itens de maior tamanho e maior volume de compras, como os gabinetes, monitores, fontes de alimentação, teclados, mouses e coolers, Estes itens, necessitam de um espaço mais amplo e um armazenamento cuidadoso, para que não sejam danificados, além disso esse espaço maior auxilia na movimentação dos materiais, assegurando que os técnicos tenham à disposição esses componentes para a montagem de forma prática e ágil.

No momento em que o pedido de compra é recebido, o responsável pelo estoque reúne os materiais necessários para a montagem da máquina conforme as especificações solicitadas pelo cliente. Esses materiais são entregues ao técnico responsável pela produção, que ao finalizar o processo, destina o produto acabado para um espaço específico dentro de sua sala. Essa organização de armazenamento contribui para a agilidade e precisão na entrega dos produtos.

A empresa estudada possui um cadastro de fornecedores diversificado para a aquisição dos insumos destinados à produção dos desktops, sendo as compras feitas a nível nacional e não apenas no estado em que a empresa está localizada. Esse alcance amplo de fornecedores garante à R1 diversidade e confiabilidade no fornecimento dos materiais essenciais.

TABELA 1: Principais itens do desktop e seus fornecedores

Itens do Desktop	Principais Fornecedores
Placa Mãe	GMI, JAB, RELÁGIA, GRUPO PREXX
Processador	JAB, REGÁLIA, GMI
Cooler	GRUPO PREXX, IBYTE, GMI
Gabinete	JAB, IBYTE, BLUEVIX
Memória RAM	OXY, GMI, JAB
SSD	GRUPO PREXX, GMI
Monitores	BELMICRO, GRUPO PREXX, BLUEVIX
Teclado	GRUPO PREXX, GMI
Mouse	GRUPO PREXX, GMI
Fonte	INFINITY, GRUPO PREXX

Fonte: elaboração própria, 2024

Seguindo a perspectiva de Dias (2010), pode-se afirmar que os fornecedores da empresa são classificados como habituais, já que cada item pode ser encontrado e negociado com mais de um fornecedor. A tabela acima ilustra os vários parceiros

comerciais que estão localizados em estados como Santa Catarina, Ceará, Pernambuco, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Paraíba.

A comercialização dos desktops ocorre através de três principais canais de distribuição: a venda direta ao consumidor final, que inclui o comércio B2B (*business to business*) e as vendas para consumidores pessoa física, revenda, que envolve lojas e técnicos de informática e o *marketplace*, onde os produtos são vendidos de forma online através de plataformas parceiras. Nesse aspecto chama atenção o que Chiavenato (2014) falou sobre os canais de distribuição que podem ser classificados em diretos e indiretos. No caso da venda direta, a empresa é responsável por todo o processo da venda até a entrega ao consumidor final. Já a venda indireta, é comum nas operações de revenda e *marketplace*, onde envolve a participação de intermediários que atuam na distribuição do produto até o consumidor final.

4.4 MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

A avaliação de desempenho dos fornecedores é fundamental para garantir que a empresa objeto de estudo mantenha seu padrão de qualidade e satisfação do cliente. Embasada no pensamento de Dias (2011), a empresa entende que um fornecedor que não cumpre com as expectativas pode comprometer não apenas a qualidade do produto final, mas também a imagem da empresa no mercado.

O processo mapeamento dos registros inerentes à avaliação dos fornecedores envolve uma análise detalhada baseada em critérios específicos que incluem preço, qualidade dos produtos e prazo de entrega. Esses critérios refletem a abordagem de Ching (2001) e Dias (2001), que enfatizam que a avaliação de desempenho do fornecedor deve ser contínua e estratégica, visando não apenas identificar os melhores fornecedores, mas também a construção de parcerias duradouras que agreguem valor ao negócio. A empresa objeto de estudo adota essa visão estratégica e compreende que, embora o custo seja um fator determinante, a qualidade dos produtos fornecidos é igualmente importante para manter a reputação da empresa e a satisfação dos seus clientes.

Durante o período de pesquisa, verificou-se que os principais fornecedores dos itens fornecidos para a montagem dos desktops são de fora do estado da Paraíba, dentre eles destacam-se o grupo Prexx, JAB, lbyte, Belmicro, Bluevix, Infinity, Regália e Oxy. A decisão de manter relacionamento com fornecedores de outras regiões está

baseada em fatores tributários que permitem a esses fornecedores oferecer preços mais competitivos, o que é essencial para que a empresa possa maximizar sua vantagem competitiva no mercado. Atualmente, a R1 Tecnologia conta com um único fornecedor localizado no estado da Paraíba, a GMI, que está situada na Cidade de Cabedelo, vizinha à capital João Pessoa, onde a R1 exerce suas atividades.

O controle de estoque da empresa, realizado através de planilhas geralmente previne a falta de itens. Contudo, cenários onde a demanda excede as previsões, é necessário recorrer a compras emergenciais. Nessas circunstâncias a gestora de compra e a diretoria consideram que, além do preço, o prazo de entrega se torna um fator essencial para a negociação e fechamento do pedido, uma vez que os clientes não estão dispostos a aguardar por longos períodos.

Após a observação feita nos meses de maio, junho e julho, ficou evidente que os critérios de avaliação adotados pela empresa, como o preço, prazo de entrega e qualidade dos produtos, são essenciais para manter a competitividade da organização e sua reputação no mercado. Os gestores consideram fundamental a prática do follow up para assegurar que os fornecedores atendam com os critérios de avaliação já estabelecidos. Além disso, o relacionamento próximo e colaborativo com seus fornecedores garante a sustentabilidade da organização no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar como se dá a avaliação de desempenho de fornecedores em uma empresa atuante no ramo da informática em João Pessoa, no que diz respeito a função compras com ênfase na avaliação de desempenho de fornecedores, tendo como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **“como o relacionamento com os fornecedores pode potencializar a função compras?”**. Diante desse contexto, é concluído que, a partir da coleta e da análise das respostas obtidas através de entrevistas e do referencial teórico, foi possível responder aos objetivos específicos propostos com a descrição do o fluxo de compras, identificação dos principais itens comercializados da empresa e como esta avalia os seus fornecedores.

A partir da análise dos dados coletados na entrevista, com a pesquisadora também atuando como participante e respondente do estudo, conclui-se que a organização compreende e gerencia seus recursos materiais de forma prática e eficiente, além de manter um bom relacionamento com seus fornecedores, alguns dos quais são parceiros desde a fundação da empresa. Além disso, o processo de compras da empresa tem suprido as demandas de forma satisfatória, e a organização utiliza critérios valiosos para avaliação de desempenho de seus fornecedores, o que lhe permite garantir, além do mantimento dos itens em estoque, um preço competitivo no mercado.

No entanto, há sugestões de melhorias. A empresa não possui nenhum sistema que auxilie na gestão do controle de estoque e do processo de acompanhamento dos pedidos, todo o processo é feito manualmente, o que o torna mais demorado. Uma solução seria a implantação de um sistema adequado, como um software WMS, que além de fornecer dados em tempo real, oferece funções como classificação ABC, previsão de demanda baseada em histórico, e gerenciamento de entradas, saídas e devoluções.

Além disso, o responsável pelo estoque não tem acesso ao software que atualmente é utilizado pela empresa, fazendo com que todos os pedidos de compra dos clientes precisem ser impressos para que ele possa realizar a separação, e que o vendedor entregue o pedido pessoalmente. O estoquista tendo acesso ao sistema, o processo ocorreria de maneira mais rápida, além de contribuir para a sustentabilidade ao reduzir a quantidade de pedidos impressos ao longo do dia.

Outra dificuldade concluída foi que a gestora de compras realiza todo o processo de acompanhamento dos pedidos de compra de forma manual. A implementação de um sistema ERP integrado ao WMS traria vantagens competitivas, ao proporcionar a integração de dados de diferentes setores e facilitar o acesso da gestora e da diretoria a todas as informações em um único sistema. Além disso, um ERP, contribuiria significativamente para a avaliação do desempenho de fornecedores e para a otimizar a função de compras. Com esse software, seria possível automatizar o monitoramento das métricas de desempenho, facilitando a comparação e análise histórica dos fornecedores. Ademais, o sistema permitiria negociar melhores condições de preço e prazo, além de otimizar a gestão de estoque com base em dados precisos e previsões de demanda.

Como limitações da pesquisa tem-se a dificuldade do estoquista em compreender as questões relacionadas a conceitos mais técnicos da gestão de estoques, como a classificação de materiais. Adicionalmente, houve desafios em expressar de maneira clara os processos que ele realiza durante o recebimento e estocagem das mercadorias. Outra limitação decorreu da dificuldade de encontrar referências de outros trabalhos acadêmicos que abordassem temas semelhantes, bem como localizar conceitos específicos na literatura utilizada para embasar a fundamentação teórica do presente estudo.

O presente estudo proporcionou-me aprofundar nos conhecimentos sobre gestão e controle de estoques, especialmente no que se refere ao processo de compras. Além disso, permitiu-me explorar os conhecimentos teóricos relativos aos critérios de avaliação de desempenho de fornecedores, alguns deles já aplicados nos processos diários da empresa. Esse estudo também reforçou os conhecimentos obtidos ao longo do curso Bacharelado em Administração, com ênfase nas disciplinas de Administração de recursos Materiais e Patrimoniais, e Organização, Sistemas e Métodos. Dessa forma, contribuindo para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Portanto, apesar das limitações inerentes à pesquisa, vale ressaltar que os processos da função compras fazem parte da rotina laboral da autora deste estudo, o que reforça a relevância das discussões aqui apresentadas. Espera-se que a presente pesquisa contribua para futuros estudos e debates no campo da função compras com ênfase na avaliação de desempenho de fornecedores. Recomendam-se, pesquisas

mais aprofundadas e detalhadas sobre quais critérios as empresas utilizam para avaliar seus fornecedores e como isso afeta a organização.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Luciana Hazin; ALMEIDA, Adiel Teixeira de; MOTA, Caroline Maria de Miranda. **Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos**. Gestão & Produção, v. 14, n. 3. Recife: 2007 p. 477-487.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011 p 295.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma Introdução**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Gestão de Materiais: Uma Abordagem Integrada de Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Introduction to Materials Management**. 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma Introdução**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- ARNOULD, Eric J. **Comportamento do Consumidor: Princípios e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 1999
- BAILY, P.; FARMER, D.; CROCKER, B.; JESSOP, D.; JONES, D. **Princípios e Gestão de Compras**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Supply Chain Logistics Management**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.
- BRITO, Emílio. **Técnicas de negociação**. Revista Científica do ITPAC, volume 4. Tocantins, b2011
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação.** São Paulo: Pearson, 2013.

CHRISTOPHER, M. **O Marketing da Logística: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes.** São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 4. ed São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurelio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, M. A. P. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** São Paulo: Atlas, 2011.

DONOVAN, R.; MARESCA, M. **Gestão estratégica de fornecedores: um enfoque prático.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão de Fornecedores®.** E-book. Dez. 2017. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em 15 de junho de 2024

FRANÇA, Vilciane de Oliveira França; LUNA, Mônica Maria Mendes; PIRES, Alex Guerra; ZAGHENI, Elisete Santos da Silva. **Avaliação de Desempenho de Canais de Distribuição: Um Estudo de Caso em um Fornecedor de Lubrificantes.** Artigo - XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador. 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAMBERT, Douglas M. STOCK, James R.; VANTINE, José G. **Administração estratégica da logística**. tradução Maria C. Vondrak; Vantine Consultoria, SP. 1998.

LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Purchasing and Materials Management**. 10. ed. Burr Ridge: Richard D. Irwing Inc., 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato Administração de materiais e recursos patrimoniais. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6. ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Compras e Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Tese – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2009.

PONTES, Andréia Cristina da Silva Jordão Emerenciano; MUSETTI, Marcel Andreotti. **Avaliação de Desempenho de Fornecedores em Healthcare: Uma Proposta de Estrutura Integrada Utilizando Fuzzy Topsis Class e Matriz Kraljic**. Artigo - Universidade de São Paulo. Florianópolis. 2023.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Método e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Tese. Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR. Universidade Feevaler. Novo Hamburgo. 2013.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília: Líber Livros Editora, 2006. p. 175.

SILVA, Daniele Aparecida da; LIMA, Natália Fernandes Lima; NOGUEIRA, Sergio Antônio de Paula. **Impactos das Negociações em Gestão de Compras: Estudo de**

caso em uma empresa comercial varejista do ramo calçadista. Artigo – Rede DOCTUM de Ensino. Juiz de Fora. 2020.

SIMÕES, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1983.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUSA, Jéssica Silveira; GOMES, Rickardo Leo Ramos. A importância do setor de compras para o crescimento empresarial. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 10, out. 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/compras-crescimento-empresarial.html>. Acesso em 05 de maio de 2024..

URY, William; FISHER, Roger. **Como Chegar ao Sim**: Como fazer acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon, 2014. E-book. Disponível em: https://www.academia.edu/49074826/Como_Chegar_ao_SIM_Como_negociar_acordos_sem_fazer_concess%C3%B5esfile:/C:/Users/Thayanne/Downloads/Como_Chegar_ao_SIM_Como_negociar_acordos.pdf. Acesso em 10 de julho 2024.

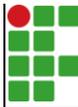
VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A
ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL
PELO ESTOQUE

1. Como é feito o controle do estoque? Possui algum sistema que auxilie?
2. Quais são os tipos de produtos armazenados e como são classificados no estoque?
3. Quais são as ferramentas utilizadas para fazer o controle do estoque?
4. Trabalham com estoque mínimo ou máximo?
5. Como é o processo de recebimento e conferência dos itens quando chegam até a estocagem?

APÊNDICE B
ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM A DIRETORIA E
RESPONSÁVEL DE COMPRAS

1. Como é feito o processo de identificação dos itens necessários para compra?
2. Quais critérios a empresa utiliza para selecionar fornecedores?
3. Existe um software que a empresa utiliza para o auxílio no processo de compras?
4. Como é o processo de compras desde a cotação até o fechamento do pedido?
5. Como é o processo de negociação com os fornecedores?
6. Quais critérios a empresa utiliza para avaliar o desempenho dos fornecedores?
7. Quais são os principais itens que a empresa comercializa?

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, Joao Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega de TCC- Thayane dos Santos Araújo 24.1

Assunto:	Entrega de TCC- Thayane dos Santos Araújo 24.1
Assinado por:	Thayane Araujo
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Thayane dos Santos Araújo, DISCENTE (20211460094) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 02/10/2024 15:53:40.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/10/2024. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1265844

Código de Autenticação: 33ca24ce93

