

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE PIGMENTOS NA EMPRESA PETER CHEMICAL DE NOVO HAMBURGO/RS

Liciane Töpfer Marchi¹
Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler²

RESUMO

Este estudo teve como base um problema real e a finalidade de analisar o planejamento do setor de suprimentos da indústria química Peter Chemical de Novo Hamburgo/RS, que enfrenta, diariamente, dificuldades causadas pela falta de pigmentos, em sua grande maioria importados, comercializados no mercado brasileiro. Tem como objetivo geral a análise da contribuição do planejamento para o abastecimento de matéria-prima em momentos de sazonalidade ou escassez de pigmentos e como objetivos específicos a) identificar os processos de aquisição de matéria prima para a produção de pigmentos, b) analisar as percepções da sistemática de compras a partir da visão de gestores, fornecedores e clientes da Peter Chemical e, c) sugerir um conjunto de ferramentas que contribuam para a melhoria da gestão de compras. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica utilizando autores como Bowersox e Closs (2001), Ballou (2008), Johnston e Clark (2002) entre outros. A pesquisa é um estudo de caso exploratório, baseado em pesquisa bibliográfica, de ordem qualitativa, não probabilística intencional. A amostra da pesquisa constitui-se no diretor, o gerente geral da organização e também os gerentes dos setores produtivo e comercial, três fornecedores e três clientes, para que se obtivesse uma visão mais ampla desta cadeia de suprimentos, totalizando dez participantes. O instrumento da coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada. Este trabalho teve seus objetivos atendidos. Através da pesquisa e das entrevistas foi possível identificar problemas, para os quais a pesquisadora deixou sugestões de melhoria. O objetivo específico a) foi atendido com a fundamentação teórica. O objetivo específico b) foi atendido com a coleta dos dados das entrevistas e, posteriormente, cruzamento de informações. O objetivo específico c) foi contemplado com as sugestões da pesquisadora. Com base no referencial teórico e no estudo de caso realizado pela pesquisadora, conclui-se que a Peter Chemical está bem relacionada, tanto com os clientes quanto com os fornecedores e que seus gestores percebem as dificuldades e pontos a serem melhorados.

Palavras chave: Suprimentos. Aquisição de matéria-prima. Produção de pigmentos.

ABSTRACT

This study was based on a real problem and the purpose of analyze the at planning of the chemical industry supplies sector Peter Chemical of Novo Hamburgo / RS, which faces daily difficulties caused by the lack of pigments, mostly imported, marketed in the Brazilian market. Its main objective is to analyze the contribution of planning to the supply of raw material in times of seasonality or shortage of pigments

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. E-mail: lici.topper@sou.faccat.br

² Professor Orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. E-mail: marcosdhein@faccat.br

and as specific objectives a) to identify the processes of acquisition of raw material for the production of pigments, b) to analyze the perceptions of the purchasing system from the perspective of managers, suppliers and customers of Peter Chemical and c) suggest a set of tools that contribute to the improvement of purchasing management. For this, a bibliographical research was done using authors like Bowersox and Closs (2001), Ballou (2008), Johnston and Clark (2002) among others. The research is an exploratory case study, based on qualitative, non-probabilistic, intentional bibliographic research. The survey sample consisted of the director, the general manager of the organization and also the managers of the productive and commercial sectors, three suppliers and three clients, to obtain a broader vision of this supply chain, totaling ten participants. The instrument of data collection was a semi-structured interview. This work had its objectives met. Through research and interviews it was possible to identify problems, for which the researcher left suggestions for improvement. The specific objective a) was met with the theoretical foundation. The specific objective b) was fulfilled with the collection of interview data and, later, information cross-referencing. The specific objective c) was contemplated with the researcher's suggestions. Based on the theoretical reference and the case study carried out by the researcher, it is concluded that Peter Chemical is well connected with both clients and suppliers and that their managers perceive the difficulties and points to be improved.

Palavras chave: *Supplies. Acquisition of raw material. Production of pigments*

1 INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos é um assunto de extrema importância pois uma gestão efetiva poderá apresentar lucratividade para qualquer organização. Com um bom planejamento e acompanhamento dos suprimentos é possível economizar muito. Portanto, levando-se em consideração a relevância do tema, este trabalho está focado na gestão da cadeia de suprimentos e sua delimitação é o planejamento do processo de aquisição de pigmentos na Peter Chemical de Novo Hamburgo/RS.

Como é o caso deste estudo que teve como base o problema real e a finalidade de analisar o planejamento do setor de suprimentos de uma indústria química, que enfrenta muitas dificuldades diariamente, causadas pela falta de pigmentos, em sua grande maioria importados, comercializados no mercado brasileiro.

De acordo com Marconi e Lakatos (2009), o problema é uma limitação no conhecimento de alguma coisa importante, para qual é preciso encontrar uma solução. Definir este problema significa especificá-lo com clareza concisão e objetividade. Para Gil (2009), não existem regras definidas para a formulação do

problema, mas com base na experiência é possível definir algumas atividades que favorecem a escolha de um problema voltado para um estudo de caso.

A fim de compreender e buscar encontrar uma melhor forma de organizar e abastecer o setor produtivo da empresa, amenizando os reflexos destas faltas anteriormente mencionadas, questiona-se: qual é a importância do planejamento no processo aquisição de pigmentos em momentos de sazonalidade ou escassez de produto na indústria Peter Chemical de Novo Hamburgo / RS?

Em um primeiro momento, o estudo se justifica pela importância deste para a comunidade, porque através dele a indústria em questão poderá melhorar os processos, fornecendo um serviço com mais qualidade e agilidade para a sociedade como um todo, garantindo a satisfação daqueles que possam vir a fazer uso dos produtos lá oferecidos. Outrossim, o estudo é válido também para a empresa na oportunidade de identificar problemas na funcionalidade no setor de aquisição de produtos, onde a pesquisa proporcionou indicações de melhoria, para que, dessa forma, seja realizado um trabalho mais assertivo, minimizando possíveis falhas, garantindo excelência e também o ganho financeiro.

Este trabalho também oferece interesse ao curso de Administração da FACCAT para a ampliação do estudo acerca do planejamento de compras. Aqui, entende-se que é aproveitado muito do conhecimento adquirido durante o decorrer do curso e também se abre oportunidade para curiosidades que possam servir de tema para futuros estudos, bem como outros trabalhos de conclusão. Este trabalho expressou grande importância para a pesquisadora, a qual pretende elaborar um projeto onde seja possível oferecer melhorias para a instituição e melhorias para o próprio trabalho, onde será possível evoluir os métodos atualmente utilizados, favorecendo o setor como um todo e auxiliando também outras empresas do mesmo segmento ou de segmentos similares a se atualizarem e aperfeiçoarem sua atuação no mercado.

Também, observa-se que o setor de suprimentos tem grande relevância e responsabilidade, sendo possível se obter ganhos financeiros (ou então perder dinheiro). Para que seja alcançado o sucesso desejado, é necessário que se faça uma boa gestão, garantindo sempre as melhores negociações e buscando novas oportunidades e opções para fornecimento das matérias-primas. Aliado a isso, buscou-se compreender a funcionalidade da cadeia de suprimentos de maneira mais aprofundada, esclarecendo a complexidade desta. Será possível, desta forma,

melhorar a tomada de decisão, bem como remanejar os procedimentos dentro da organização, minimizando as falhas e melhorando o andamento do setor produtivo, como, por exemplo, menos atrasos e faltas de produtos.

O objetivo geral contemplou a análise da contribuição do planejamento para o abastecimento de matéria prima em momentos de sazonalidade ou escassez de pigmentos na empresa Peter Chemical. Como objetivos específicos, foram apresentados a) Identificar os processos de aquisição de matéria prima para a produção de pigmentos; b) Analisar as percepções da sistemática de compras a partir da visão de gestores, fornecedores e clientes da Peter Chemical; c) Sugerir um conjunto de ferramentas que contribuam para a melhoria da gestão de compras.

Este trabalho está composto estruturalmente pelas seções de: fundamentação teórica, contendo a base argumentativa do trabalho; Metodologia da pesquisa, onde se descreveu os métodos utilizados para o desenvolvimento; Análise dos resultados, que explora os dados coletados permitindo uma interpretação por parte da pesquisadora; Por fim a conclusão, constando as percepções obtidas pela pesquisadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações

“Vive-se em uma sociedade eminentemente organizacional, onde o homem durante, toda a vida depende das organizações, desde o nascimento até a sua morte, é controlado por organizações e nelas passa maior parte do seu tempo”. (CURY, 2000, p.103). Depende-se de organizações para tudo, ou seja, qualquer ação precisa de um documento, de uma liberação ou simplesmente de uma assinatura, tudo é registrado, por algum tipo de organização, seja ela pública ou privada.

O termo “organização” em Administração está relacionado a um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis e que se identifica com um conjunto de elementos tais como poder e autoridade, comunicação, liderança, cultura e clima organizacional, visando ao alcance de objetivos e resultados. Ou seja, cada setor funcionando isoladamente sem a influência dos demais, porém todos os dados devem ser unificados no final, para que se tenha uma

análise mais coerente e geral. Outra forma de interpretação refere-se ao processo de criar a estrutura de uma organização mediante a correta alocação de recursos e órgãos permitindo que cada departamento possua, por exemplo, os profissionais adequados e também as ferramentas para a execução do trabalho em determinado setor ou departamento (MORAIS, 2007). Conforme Maximiano (2009), as necessidades das pessoas, que podem ser de saúde, energia, água, segurança pública, controle de poluição, diversão, alimentação, são atendidas por organizações públicas ou privadas. Uma organização é um sistema de recursos que busca realizar algum objetivo, ela fornece salário, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração às pessoas, em retribuição por seu trabalho.

Para que as organizações funcionem adequadamente, faz-se necessário uma série de controles, documentos, normas, que geralmente classificam-se como burocracias. Segundo Cury (2000), os estudiosos de organizações passaram a procurar fórmulas para evitar a burocratização e minimizar os problemas por ela causados. No caso, a desburocratização refere-se à correção, ao reequilíbrio, à efetividade do sistema organizacional e também à incorporação de novos processos que atendam com mais eficácia às exigências dinâmicas de uma sociedade em mudança. Este novo modelo desburocratizado é considerado a organização do futuro.

2.2 Logística Empresarial

Para Ballou (2006), a logística empresarial é um campo novo para estudo da gestão integrada das áreas tradicionais das finanças, *marketing* e produção. As atividades logísticas foram exercidas durante muitos anos pelos indivíduos, a novidade é o conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, bem como o pensamento de que a logística agrega valor para produtos e serviços para a satisfação do consumidor e também o aumento das vendas. É extremamente importante que as organizações tenham esta visão integrada de logística, pois cada vez mais os clientes exigem agilidade nas entregas dos bens e serviços, uma logística mal planejada poderá, muitas vezes, causar a perda de vendas e até mesmo de clientes, uma vez que não possa cumprir com os pedidos dentro da necessidade de entrega exigida.

O gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes. Uma boa gestão poderá, por exemplo, reduzir o custo de determinado produto, optando por um frete mais barato, ou então ter a possibilidade de conquistar um cliente se conseguir atender as entregas em menos tempo do que os outros entregariam. Esta vantagem encontra-se na capacidade da organização ser diferenciada do seu concorrente aos olhos do cliente, mas também pela sua capacidade de operar com baixo custo, e assim, com maior lucratividade. Atualmente a procura por vantagem competitiva, tem se tornado uma preocupação para os gerentes dos mais variados segmentos, já não são garantias de sucesso somente a qualidade dos produtos. Portanto, para ser competitivo é necessário ter um preço mais baixo que dos concorrentes, produzir e entregar com mais rapidez e ainda, se for possível, com a qualidade igual ou melhor que do outro (CHRISTOPHER, 2002).

Na atualidade, percebe-se que a ideia desse autor está cada vez mais atrelada ao cotidiano, hoje ter somente a qualidade e um produto diferenciado já não é garantia de venda. Os clientes exigem agilidade e imediatismo nas entregas, muitas vezes o custo e a qualidade já não estão sendo considerados fatores decisivos na hora da negociação. Em alguns casos é necessário optar por um custo mais elevado do que perder um pedido.

A logística de uma empresa é um fator gerador de lucro e tem por objetivo atender o cliente com o menor custo possível, facilitando as operações relevantes de produção e *marketing*. Do ponto de vista estratégico, os executivos de logística procuram atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente, que se resume basicamente em atendimento com qualidade, agilidade e baixo custo. O desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio. As organizações acabam se moldando às necessidades dos clientes, buscam o que eles se dispõem a pagar por determinado item e então montam seus custos para que não ultrapassem o valor estimado, para que seja possível ainda se obter lucro (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

As opiniões de Bowersox e Closs (2001) vêm ao encontro das constatações de Ballou (2006) e também de Christopher (2002), isso porque todos observam a logística como sendo parte relevante no atendimento eficiente ao cliente, bem como na formação de custos de produtos. É possível observar também na prática a

complexidade do processo logístico onde estão envolvidos vários setores, como aquisição de materiais, transporte, vendas, estoque, enfim, muitos envolvidos para um objetivo maior, que é concretizar as vendas no cliente e assegurar sua fidelidade.

Ballou (2008) aponta que a logística empresarial através de planejamento, de organização e com controles efetivos de movimentação e armazenagem de produto, poderá prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores. Os avanços tecnológicos tem facilitado a realização do acompanhamento e rastreamento das mercadorias. Isto tem sido facilitador para que os consumidores finais sejam atendidos nas mais diversas localidades, as diferentes modalidades de transporte, proporcionam o alcance dos clientes mais distantes. No contexto da logística é possível apontar algumas atividades primárias, como transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Em algumas empresas, o transporte é considerado a atividade logística de maior relevância. Isso se dá pelo fato de absorver em torno de um a dois terços dos custos logísticos e é essencial, pois sem transporte não há recebimento de produtos, tanto por parte de entrega de matérias-primas como por entregas de produtos aos clientes.

Chopra e Meindl (2016) descrevem que a cadeia de suprimentos não inclui apenas o fabricante e os fornecedores, também estão inclusos transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes. Esta cadeia é dinâmica e envolve o fluxo constante de informações, produtos e capital financeiro entre diferentes estágios. O objetivo da cadeia de suprimentos é reduzir os custos operacionais, bem como de produtos para assim maximizar os lucros e os ganhos da empresa.

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais, que se repetem várias vezes ao longo do processo produtivo de determinado produto. A gestão da logística empresarial passou a se chamar gerenciamento da cadeia de suprimentos, as atividades a serem gerenciadas por ela variam de acordo com as empresas, dependendo da conceituação dos respectivos gerentes sobre quais são as atribuições nesse negócio e da importância das atividades específicas para as suas operações.

De maneira sintetizada, a cadeia de suprimentos é uma evolução da logística empresarial, antes analisada de maneira mais sucinta, e atualmente levando-se em consideração toda sua complexidade e fatores determinantes de um processo que

abrange muito além de uma única empresa, onde a satisfação do cliente é o principal objetivo. Busca-se então o entendimento do funcionamento da cadeia de suprimentos.

2.3 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

O profissional de suprimentos, assim como seus superiores, precisa estar preparado para o gerenciamento interfuncional, pois este setor está interligado com outras áreas da empresa, criando assim uma responsabilidade compartilhada, mas é preciso muito cuidado no momento das tomadas de decisão para que o desempenho e resultado não fiquem abaixo do esperado (BALLOU, 2006).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos ocorre de maneira compartilhada com outras áreas, como, por exemplo, finanças, marketing e produção. Os processos devem ser alinhados, pois as informações e ações a serem tomadas devem ser em conjunto, para que assim o resultado seja positivo.

Bowersox e Closs (2001) apresentam que inicialmente o desempenho integrado seria viabilizado por meio de agrupamento de funções logísticas, acreditava-se que centralizando em apenas um grupo gerencial facilitaria-se o gerenciamento e controle e também que seriam reduzidos os custos.

[...] A abordagem de gestão da cadeia de suprimentos originou-se de necessidade de entender que, para obter aumentos significativos na disponibilidade de produtos, combinados com maior responsividade, sem grandes aumentos de estoque ou vários elementos da cadeia precisam estar sincronizados. [...] (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 165).

Ou seja, as empresas reduzem os volumes de compra e conseqüentemente os estoques, bem como o capital aplicado em produtos sem movimentação, somente tendo uma logística bem coordenada, organizada e ágil, será possível evitar atrasos ou prejuízos financeiros relacionados com falta de matéria-prima.

A manutenção de estoques é importante para balancear a disponibilidade de produto para acelerar a entrega no cliente. A administração do estoque requer cuidado especial, pois não se deve ter um estoque muito alto devido ao alto custo de armazenagem e também não se pode ter um estoque muito baixo, pois o tempo de entrega no cliente pode ser muito longo, podendo vir a fazê-lo desistir da compra.

Por último, menciona-se o processamento de pedidos, que é um elemento crítico em termos de tempo de entrega, é a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega dos serviços (BALLOU, 2008).

Nota-se que um dos pontos de grande importância é o de compras de matérias-primas, onde se faz necessário um planejamento que abrangerá desde o estoque desejado, necessidades de produtos até o levantamento de custos estimados, para que a aquisição de materiais esteja de acordo com as necessidades e também com os custos.

2.3.1 Aquisição de materiais

Atreladas à responsabilidade da aquisição de materiais estão algumas atividades que muitas vezes não estão diretamente ligadas ao setor. O profissional responsável por este departamento deverá selecionar, qualificar e avaliar o desempenho dos fornecedores; pesquisar bens e serviços; mensurar a qualidade recebida; prever mudanças de preços; estabelecer padrões de recebimento dos produtos; além de negociar e comparar custos, qualidade e serviço, que seriam as atividades ligadas diretamente (BALLOU, 2006, p.356).

O suprimento de material não é tão importante para algumas empresas como o é para outras. Entretanto, uma empresa manufatureira média emprega metade de seus recursos em materiais, suprimentos e serviços, e, em alguns casos, isso se aproxima de 90%. Tomemos um exemplo: suponhamos que uma empresa fatura anualmente \$1,6 milhão e obtém lucro de 10%, ou seja, \$160.000. A empresa gasta 50% do faturamento em materiais e serviços e está em condições de reduzir essa proporção em 5%. O efeito da eficiência (ou ineficiência) na administração de materiais da empresa pode ser mostrado da seguinte forma:

10% de lucro sobre o faturamento de \$1,6 milhão
\$160.000
5% de redução do custo de materiais (\$800.000)
\$ 40.000
Lucro total \$200.000

(BAILY *et al.*, 2013, p.19).

Baseando-se nestas colocações, percebe-se a real importância de um setor de suprimentos. Pequenas reduções de custo, no momento da aquisição de bens e serviços podem-se obter grandes ganhos financeiros para indústria, isso sem que o cliente pague nenhum aumento no preço dos produtos.

No entanto, para Ballou (2006), a aquisição ocupa uma posição importante nas organizações, pois as matérias-primas que compõe o produto final representam de 40 a 60% dos custos onerados, então, qualquer redução dos preços na aquisição representa um aumento significativo nos lucros.

Tanto Baily *et al.* (2013) como Ballou (2006) interpretam a aquisição como sendo meio de se obter ganhos financeiros, representando aumento nos lucros. Quando for possível uma redução de custos, o valor da compra será menor, enquanto a venda será pelo mesmo preço, garantindo que a rentabilidade do produto final torne-se maior. Portanto, no momento da aquisição faz-se necessário que o profissional busque sempre a melhor alternativa para a compra, que se caracteriza num primeiro momento pelo custo da mercadoria, dificilmente será substituído um fornecedor se o custo estiver adequado tornando o produto final rentável.

De acordo com Baily *et al.* (2013), para que os compradores sejam eficazes, suas habilidades devem estar associadas com a eficiência no contato com pessoas de outras funções, pois um vínculo sólido com colegas dá aos compradores e a outros profissionais condições de resultados melhores. Para tanto, é necessário que este profissional tenha uma formação que possibilite o entendimento da linguagem de outros profissionais, esta habilidade também deve estender-se à comunicação com outras organizações. O pessoal de compras está em contato com mais funções do que a maioria de outros especialistas, por isso a exigência de um profissional habituado às variações da organização. A tarefa de compras é uma excelente rota para alcançar cargos mais altos na instituição como, por exemplo, tornar-se gerente geral ou até mesmo diretor administrativo.

Segundo Bowersox e Closs (2001) o princípio básico de gerenciamento da cadeia de suprimentos está na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto. É comum inúmeras empresas cooperarem e criarem uma espécie de canal para atender às necessidades logísticas. A perspectiva da cadeia de suprimentos muda a estrutura de um canal de empresas independentes com vínculos pouco sólidos para um esforço coordenado e orientado para o aperfeiçoamento da eficiência e para maior competitividade. Como exemplo deste compartilhamento pode-se utilizar um grupo de empresas que contrata um mesmo transporte, fracionando a carga, barateando o

custo do frete e também recebendo os produtos em determinada região onde antes não havia atendimento pelas transportadoras.

Johnston e Clark (2002) classificam os tipos de relacionamentos de suprimentos em:

- *Cadeia de suprimento de serviço*: um exemplo desta cadeia é o da divisão de serviços de um fabricante de equipamentos ou máquinas que podem ter vida útil excedente a 20 anos; este fabricante dependerá dos fornecedores dos componentes do equipamento ou máquina para assegurar a continuidade de seu trabalho.
- *Gestão por intermediários*: algumas organizações preferem prestar serviços ao consumidor final mediante agentes ou revendedores. A razão para esta decisão depende da necessidade de um ponto de contato mais próximo ao cliente, seja de venda ou de serviço, mas com volume de demanda insuficiente para a empresa primária atendê-la. Como exemplo pode-se utilizar as assistências técnicas autorizadas por grandes marcas, e estas podem ser de celulares ou de eletrodomésticos.
- *Parceria de suprimento*: este relacionamento diz respeito à formação de uma parceria ou aliança para proporcionar um mecanismo de entrega de serviços conjuntamente administrado. Por exemplo, as redes de supermercados, farmácias ou lojas, que muitas vezes tem nomes distintos, mas unem-se para garantir melhores condições de atendimento.

Para que a aquisição tenha um melhor desempenho e resultados mais expressivos, é comum que se utilizem técnicas para desenvolver essas melhorias. A seguir, alguns aspectos estratégicos que os autores sugerem para aperfeiçoar o trabalho da aquisição de matérias-primas.

2.3.2 Aspectos estratégicos da aquisição

Todas as organizações precisam planejar-se para o futuro, isso requer estruturas onde seja possível o desenvolvimento de planos táticos em que estejam engajadas todas as áreas. Em termos muito simples, a estratégia é um meio de realizar metas de longo prazo (BAILY *et al.*, 2013). A habilidade da empresa para desenvolver e aplicar estratégias eficazes de suprimentos depende parcialmente das

percepções dos gerentes. Cada setor da organização possui suas estratégias, porém, desenvolvimento de estratégias de suprimentos engloba interesses de todas as áreas.

Para Christopher (2002), o tempo representa dinheiro e os prazos extensos para o atendimento, implicam em penalidades para o cliente. Em todos os mercados, os consumidores são imediatistas e querem levar o que estiver disponível naquele momento. Isto reflete diretamente nas compras de qualquer indústria, pois é necessário disponibilizar os pedidos de imediato, buscando com a máxima velocidade colocar os produtos ao alcance do consumidor final. Para que isso ocorra de maneira assertiva, o profissional de compras deverá ser ágil para atender de imediato as necessidades da indústria em questão, caso contrário qualquer demora na organização dos pedidos, poderá comprometer a entrega final.

Segundo Chopra e Meindl (2016), para compreender a relação da estratégia competitiva com a estratégia da cadeia de suprimentos, faz-se necessário ter entendimento da cadeia de valor que inicia com o desenvolvimento de produtos e acaba com a prestação de serviços, isto poderá levar os produtos até o cliente ou trazer o cliente até eles. O papel do gerente é selecionar as estratégias que proporcionam vantagem competitiva em relação aos concorrentes, estando alerta aos possíveis riscos ligados ao mercado. Para que o desenvolvimento de estratégias seja eficaz, ele deve estar direcionado nas áreas que irão representar maior contribuição na lucratividade da organização (BAILY *et al.*, 2013).

O alinhamento estratégico de uma organização refere-se à compatibilidade entre as prioridades do cliente, satisfeitas pela estratégia competitiva, e às habilidades da cadeia de suprimentos que a estratégia de suprimentos visa criar. Para atingir este alinhamento faz-se necessário entender o cliente, o que ele deseja e quanto pretende pagar pelo item; também é preciso entender a cadeia de suprimento e identificar para qual tarefa sua cadeia foi designada; e finalmente realizar o alinhamento estratégico que deverá garantir que tudo o que for desempenhado pela cadeia de suprimentos seja coerente com as necessidades dos clientes, os quais se pretende atender, (CHOPRA; MEINDL, 2016).

De acordo com Baily *et al.* (2013), as estratégias eficazes das compras são baseadas em análises da cadeia de suprimentos para detectar vantagens ou ameaças; na percepção da movimentação do mercado mediante as tomadas de ação e como irá reagir o concorrente; levantar possíveis alternativas, caso algo saia

fora do planejado; prever os cenários futuros; convencer os colegas a trabalhar em conjunto com o mesmo propósito.

Segundo Christopher (2002), a redução dos estoques é uma forte tendência nas companhias em geral. O objetivo é manter o capital investido em circulação e não embalado em galpões. Isso também caracteriza a redução de custos, pois representa baixo valor destinado para a armazenagem, movimentação e manutenção de materiais. Para Chopra e Meindl (2016), situações de falta de produtos que tem alta demanda ocorrem com frequência nas mais diferentes cadeias de suprimentos. Nesta situação os fabricantes criam uma infinidade de mecanismos para racionar o escasso. Um dos esquemas bastante utilizados é o racionamento dos pedidos totais, por exemplo, se foi possível produzir 75% da demanda total, cada cliente irá receber 75% do seu pedido, proporcionalmente. Com isso também ocorre um jogo, onde o cliente procura aumentar seu pedido, reduzindo assim sua perda de abastecimento.

Assim como em todas as áreas da empresa, na aquisição de materiais também se deseja mensurar o desempenho e o andamento do setor, para tanto é necessária a utilização de critérios possíveis de avaliação que vem a seguir.

2.3.3 Controle de desempenho, de eficiência e de eficácia

Chopra e Meindl (2016) relacionam o desempenho da cadeia de suprimentos com os fatores-chave estoque, transporte, instalações e informação.

O *estoque* (grifo do autor) é a matéria prima, os produtos em processamento e os acabados dentro de uma cadeia de suprimento. Mudanças no estoque podem alterar a eficiência e a responsividade da cadeia. O aumento de estoque garante um atendimento rápido ao cliente, mas em contrapartida onera os custos de armazenagem, diminuindo assim a eficiência e aumentando a responsividade. Por outro lado, a redução do estoque aumentará a eficiência podendo comprometer a responsividade.

O *transporte* (grifo do autor) significa o movimento de estoque de um ponto a outro na cadeia de suprimento. Este poderá ser composto por várias vias, rotas e modalidades de transporte. Por exemplo, uma empresa que vende por catálogos, se

enviar as entregas via transporte aéreo será menos eficiente e mais responsiva, se enviar pelos correios será mais eficiente e, como consequência, menos responsiva.

Instalações (grifo do autor) são os locais onde os estoques estão armazenados ou em produção. As decisões a respeito da localização, capacidade e flexibilidade das instalações influenciam diretamente o desempenho da cadeia de suprimento. Se um distribuidor de peças automotivas deseja aumentar sua responsividade estará próximo aos fabricantes de veículos, em diversos pontos de atendimento. Mas se o mesmo distribuidor desejar ser mais eficiente, terá que reduzir seus pontos de atendimento, diminuindo assim seus custos.

A *informação* (grifo do autor) é potencialmente o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimentos, pois afeta diretamente os demais fatores, ela propicia ao gestor a decisão de ser mais eficiente ou responsivo. Em outras palavras, ser mais eficiente significa trabalhar com menores custos de armazenagem ou operacionais. Ter maior responsividade significa atender com mais agilidade.

Já Baily *et al.* (2013), apontam que pode-se mensurar a eficiência de compras avaliando seu estágio de evolução, que inicialmente é uma operação reativa e com o passar do tempo, desenvolvendo as habilidades de negociação, auxilia a atingir os objetivos estratégicos.

De acordo com Chopra e Meindl (2016), o ideal é que apenas um estágio da cadeia de suprimentos controle o ressuprimento para a cadeia inteira. Este estágio geralmente é o lojista, que está em contato direto com o cliente final, podendo avaliar mais precisamente a demanda de produtos.

Para Christopher (2002), a eficiência do processo logístico está ligada ao gerenciamento das informações do início ao fim da cadeia de suprimentos, e também reflete um limite para a oportunidade de criar um ambiente sem estoque e com prazo de processamento igual a zero.

A redução do tempo de reabastecimento da cadeia de suprimentos é especialmente benéfica aos itens de sazonalidade, pois permite que sejam feitos vários pedidos antecipadamente na temporada, garantindo assim a manutenção dos preços. Também é importante que se reduzam os tamanhos dos lotes de cada pedido, esse fator também contribui para amortecer a oscilação dos valores e do volume dos estoques (CHOPRA; MEINDL, 2016). Contudo, entende-se que o ideal seria a empresa manter os estoques sempre baixos para que não sejam onerados custos de armazenagem e movimentação de produtos, mas sabe-se que em muitos

casos o tempo para a produção e entrega de determinado item requer um planejamento mais cauteloso, o que muitas vezes faz com que seja necessário manter em estoque uma maior quantidade de material, para que não sejam comprometidas as entregas dos pedidos no final da cadeia de suprimentos. Cada caso tem suas particularidades e é isso que este estudo pretende esclarecer na indústria escolhida.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Jung (2004), metodologia é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo viabilizar o cumprimento da pesquisa, tendo-se como resultado um novo produto, processo ou conhecimento. No caso de pesquisas voltadas para áreas como ciências sociais e humanas, normalmente as pesquisas possuem etapas como seleção de métodos e técnicas, elaboração dos instrumentos de pesquisa que podem ser os questionários ou entrevistas; coleta, análise e interpretação dos dados.

O estudo foi realizado através de uma pesquisa exploratória, pois Jung (2004) aponta que o estudo exploratório tem por finalidade a descoberta de teorias e práticas, que poderão modificar as existentes. O objetivo é obter novos princípios que substituem os atuais.

Foi utilizado o procedimento de estudo de caso, método qualitativo, que segundo Bell (2008) serve para acompanhar e proporcionar mais detalhes a um levantamento. As organizações e indivíduos têm suas características comuns e específicas. O estudo de caso pretende identificar essas características. De acordo com Jung (2004), os modelos qualitativos são aqueles a partir de descrições intuitivas do pesquisador e tem por finalidade a representação de objetos ou indivíduos e relações associadas de um modelo interativo.

No referencial teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que para Severino (2007) se realiza a partir de registros disponíveis, em documentos impressos, como livros, artigos e etc.

Nos procedimentos de pesquisa estão inclusos o universo e amostra da pesquisa, a coleta e a análise dos dados. Estes itens serão contemplados a seguir. O universo da pesquisa foi a Peter Chemical, uma indústria química situada em

Novo Hamburgo/RS, buscando-se compreender o processo de aquisição, quando um pigmento se torna escasso impossibilitando a entrega de produtos.

A amostra da pesquisa foi composta por parte da gestão da empresa, clientes e fornecedores. Foi utilizada amostra não probabilística de forma intencional, onde a pesquisadora se direcionou de forma intencional as pessoas que interessavam para a pesquisa. Os entrevistados foram o diretor e gerente geral da organização e também os gerentes dos setores produtivo e comercial. Também foram entrevistados três fornecedores e três clientes para que se obtivesse uma visão mais ampla desta cadeia de suprimentos, totalizando dez participantes. O instrumento da coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, que segundo Severino (2007), é aquela onde as questões são previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproxima-se do questionário e obtém-se dos entrevistados respostas facilmente categorizáveis.

A coleta dos dados ocorreu de forma individual, presencialmente com a pesquisadora e o entrevistado, diminuindo-se assim a possibilidade de respostas influenciadas pela visão de outro participante, valorizando a diversidade de pontos de vista e interpretação de fatos; Ocorreram entre os dias 10 e 17 de julho do ano de 2018 e tiveram duração total de cento e três minutos e cinquenta e três segundos gravados em arquivo de áudio; Foram divididas em três níveis, possibilitando analisar as respostas dos fornecedores, dos clientes e dos gestores da empresa, para então cruzar as informações e identificar o modelo de trabalho atual e qual seria o modelo indicado para se alcançar melhorias dentro da organização, mais especificamente no setor de compras; Foram gravadas para que não fosse perdida nenhuma informação ou comentário oriundo da entrevista. Posteriormente foi transcrita fidedignamente pela pesquisadora, para que então fosse possível o cruzamento de dados e também realizada a análise dos resultados.

A análise dos dados foi interpretativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2009) análise e interpretação são duas atividades distintas, mas que possuem relação estreita entre elas. Enquanto na análise evidenciam-se os detalhes dos dados decorrentes da pesquisa, na interpretação utiliza-se o intelecto para dar significado as respostas encontradas e expor os verdadeiros resultados encontrados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão faz-se a análise dos resultados, que é uma interpretação dos dados coletados, com base nas informações, buscando-se uma compreensão dos assuntos abordados fazendo uma ligação com a atual situação da indústria alvo deste estudo.

Em um primeiro momento foram analisadas as entrevistas dos gestores, que foram coletadas entre os dias 10 e 13 de julho do ano de 2018, a duração das entrevistas teve variações entre dois e onze minutos (o tempo do gestor 1 foram 11min. e 53 seg.; do gestor 2 foram 2 min. e 58 seg.; do gestor 3 foram 3 min. e 53 seg.; do gestor 4 foram 5 min. e 55 seg.), trazendo a realidade da organização na visão dos gestores.

Na primeira questão foi questionado se ocorrem faltas de insumos e, a partir disso ou conseqüente, atraso das entregas. Os gestores concordaram que existem faltas, mas o motivo de cada um divergiu. O gestor 1 menciona que as faltas de pigmentos são sazonais e ressalta que esse fato está atrelado à origem dos produtos, que em sua maioria são importados, mesmo os comercializados no mercado interno. Por sua vez, gestor 2 reconhece que existe falta de alguns produtos específicos, mas como o estoque é programado adequadamente, não chega a causar problemas com os clientes. Já o gestor 3 identificou que os atrasos não são causados apenas pela falta de insumos, ele ressalta que também ocorrem algumas dificuldades relacionadas com a programação de pedidos que são recebidos, onde o cliente deseja entrega imediata. Para o gestor 4 o prazo de entrega é o grande diferencial de competitividade da Peter Chemical. Com a programação dos estoques é possível atender a demanda dos clientes com a agilidade que os concorrentes não atendem. Sobre a falta de insumos, percebe que são casos isolados e que geralmente não comprometem as entregas para os clientes.

Segundo Chopra e Meindl (2016), as situações de falta de produtos que tem alta demanda ocorrem com frequência nas mais diferentes cadeias de suprimentos, então, percebe-se que este fator é comum nas organizações, portanto é necessário que se esteja preparado e sempre que possível buscar informações antecipadamente com os fornecedores.

A questão 2 da entrevista com os gestores era sobre a necessidade de altos estoques, todos concordaram que estoque alto é ruim para empresa, mas que no modelo de negócio no qual atuam ter estoque de produtos chave resulta em fechamento de vendas e fidelização dos clientes. Nas ideias de Baily et al. (2013), a habilidade da empresa para desenvolver e aplicar estratégias eficazes de suprimentos depende parcialmente das percepções dos gerentes. Essa ideia confirmou-se aqui, onde todos os gestores entendem que o estoque alto não é muito bom para empresa, mas que é uma estratégia necessária para atender os clientes. Para Ballou (2008), não se deve ter um estoque muito alto, devido ao alto custo de armazenagem e também não se pode ter um estoque muito baixo, pois o tempo de entrega para o cliente pode ser muito longo, havendo desistência da compra.

A questão 3 da entrevista solicitava alternativas ou alguma sugestão para a sazonalidade, onde os gestores 1 e 2 comentaram que está sendo estudada a questão de importação direta, onde será possível garantir o abastecimento por mais tempo, não dependendo de intermediadores para a compra. O gestor 3 apontou a necessidade de o setor comercial sinalizar com antecedência a previsão de consumo dos clientes, facilitando assim a programação das compras, dessa maneira sempre que houver falta de produto é possível ter a informação previamente. O gestor 4 acredita que tendo mais opções de fornecedores a sazonalidade será minimizada. Segundo Bayli et al. (2013) as estratégias eficazes de cada empresa vão depender da sua cadeia de suprimentos para detectar vantagens ou ameaças. É necessário avaliar a movimentação do mercado, levantar alternativas e prever cenários futuros. Assim, cabe aos gestores analisarem e definirem se a melhor opção é mesmo aumentar o estoque para ter material disponível assim que o cliente solicitar produto ou então aumentar o prazo da entrega, mantendo o estoque justo e adquirindo matéria prima somente quando o ocorre a venda ao cliente.

Pelos dados coletados na entrevista, pode-se observar que as estratégias de negócio da Peter Chemical estão relacionadas com as ideias de Christopher (2002) apontando que para ser competitivo é necessário ter um preço baixo, produzir e entregar com mais rapidez, e ainda, se for possível com a qualidade superior comparando-se com os concorrentes.

Na questão 4, solicitou-se uma breve avaliação de pontos fortes e fracos da organização. Como pontos fortes foram citados pelos participantes da pesquisa:

Quadro 1 - Pontos fortes na visão dos gestores.

<p>Gestor 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - a empresa está bem estruturada e com muitos pedidos; - a estocagem está boa para que seja possível se precaver em caso de urgência; - Os setores estão organizados permitindo uma boa programação de compras. 	<p>Gestor 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - organização das pessoas, que geram um bom resultado. - alcançamos as metas e os objetivos propostos, mesmo com a estrutura pequena.
<p>Gestor 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - agilidade na entrega; - bom atendimento; - qualidade dos produtos. 	<p>Gestor 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - agilidade das entregas dos produtos; - assistência técnica; - controle de qualidade rigoroso.

Fonte: pesquisa (2018).

Como pontos fracos foram citados pelos gestores:

Quadro 2 - Pontos fracos na visão dos gestores

<p>Gestor 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - incapacidade de aumentar a produção, a capacidade produtiva está totalmente tomada, com isso não é possível aceitar novos pedidos, perdendo assim parte da fatia do mercado. 	<p>Gestor 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - estrutura física da empresa, que ainda está pequena para o projeto de faturamento que está planejado;
<p>Gestor 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - barreiras relacionadas ao preço dos produtos, não está sendo possível fidelizar alguns clientes em função disso. 	<p>Gestor 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - um ponto fraco relacionado à manufatura, por exemplo, está nos setores de embarque de produto, conferência de rótulo laudo, documentação, essas coisas tem que sair perfeitas.

Fonte: Pesquisa (2018).

A última questão foi um espaço aberto para comentários gerais, onde os gestores deixaram seus fechamentos, somente o gestor 2 optou por não deixar nenhum comentário.

Gestor 1 – *“A gente está buscando as metas estipuladas para este ano e para ano que vem também estamos buscando crescimento aí de em torno de quinze por cento, que é o crescimento que tivemos no último ano e o ano que vem a gente quer crescer no mínimo essa faixa também. Então enquanto a economia está no revés de baixos volumes de produção, a Peter vem se mantendo e aumentando é porque a gente tem trabalhado muito a questão de atender às necessidades dos clientes e também buscar sempre algo mais para o cliente”.*

Para Baily *et al.* (2013) todas as organizações precisam planejar-se para o futuro, isso requer planos táticos que englobem todas as áreas, a estratégia é um meio de realizar metas a longo prazo.

Gestor 3 – *“Tudo é uma questão de tempo, discussão e análise. Juntar os setores, discutir e observar as projeções que a área comercial passar, observar a parte tecnológica, os laboratórios e ver o que facilita para a produção, o que é melhor e também área produtiva, que na verdade é aquilo que vai te dar o retorno, é dali que saem os produtos”.*

Gestor 4 – *“A Peter é sempre lembrada pelos clientes como uma das melhores empresas. A gente está crescendo em relação ao mercado, mais ainda em relação à economia do país. Tem mercado para crescer ainda mais, porque nosso produto é competitivo no mercado, temos agilidade, temos qualidade e um atendimento diferenciado também”.*

Depois das entrevistas com os gestores, iniciaram-se as entrevistas com fornecedores, nos dias 11 e 12 de julho de 2018, a duração das entrevistas teve variações entre quatro e vinte e seis minutos (o tempo do fornecedor A foram 17 min. e 18 seg.; do fornecedor B foram 4 min. e 20 seg.; do fornecedor C foram 26 min. e 39 seg.), trazendo uma visão de mercado para esclarecer o entendimento de ocorrerem essas faltas.

Na primeira questão da entrevista para os fornecedores, sobre a possibilidade de ser planejada a ausência de determinadas matérias primas, os três entrevistados mencionaram que a maior dificuldade do abastecimento de pigmentos é o fato de que a grande maioria tem origem no mercado internacional. Então, além dos problemas do Brasil, é necessário ter conhecimento dos fatores externos, por exemplo, na China muitas empresas fecharam por não terem se adequadado a nova legislação do meio ambiente e esse fato refletiu no mercado mundial de pigmentos.

Paralelo a isso, no início do ano de 2018, houve falta de matérias-primas chaves que produzem determinadas cores e também de produtos secundários que igualmente tiveram os mesmos reflexos que os pigmentos. Também foi unânime a percepção dos entrevistados quanto ao fato de que cada dia mais precisam ter seus estoques abastecidos, para que possam atender os clientes com maior agilidade, já que as empresas em geral tentam reduzir ao máximo seus estoques passando a responsabilidade de ter o produto para o fornecedor.

Para Chopra e Meindl (2016), o aumento dos estoques garante um atendimento rápido ao cliente, mas em contrapartida onera custos de armazenagem. Por outro lado, a redução do estoque aumentará a eficiência financeira, mas poderá comprometer a responsividade. Para o cliente sempre será vantajoso que o

fornecedor mantenha estoques altos, pois assim não terá custos de estocagem. Apresenta-se então, o quadro contendo fragmentos da entrevista realizada com os fornecedores.

Quadro 3 Fragmentos de entrevista com fornecedores

<p>Fornecedor A – <i>“A relação do fornecedor com o cliente deve estar bem ajustada, tem que haver troca de informações e um planejamento de consumo, para não ocorrerem as faltas de material. Então, normalmente, quando o cliente posiciona quanto ao consumo, ou passa uma programação de pedidos, o fornecedor consegue se organizar e projetar seu estoque, de acordo com a demanda do mercado e com antecedência já poderá sinalizar que determinado produto está passando por um período de sazonalidade.</i></p>	<p>Fornecedor B – <i>“Para que se tenha noção de como está o mercado mundial é preciso estar sempre em contato com os fornecedores. A moda do momento determina quais são as tendências de cores, então organizamos a busca dos fornecedores e os estoques. A programação de pedidos e a estimativa de consumo contribuem para uma melhor colocação de estoque. Quando há sazonalidade de pigmentos atendemos primeiramente as programações dos clientes que já informaram sua necessidade, depois atendemos os demais sem previsão de consumo.”</i></p>	<p>Fornecedor C – <i>“As projeções do consumo reduzem a possibilidade das faltas dos materiais. O fator do imediatismo no qual vivemos hoje, onde tudo é urgente, e quem não se organiza com seus fornecedores acaba pagando até mais caro pelos produtos. O mercado está mudando e isso pode ser observado até mesmo nos volumes de importação, onde antes saíam navios todos os dias da Europa para o Brasil, atualmente sai um por semana, em média. O que acarreta em aumentar os estoques para atender os clientes.”</i></p>
--	---	--

Fonte: Pesquisa (2018).

Nos relatos obtidos nesta primeira parte das entrevistas pôde-se identificar o que Johnston e Clark (2002) apontam: a cadeia de suprimentos é a ligação ou a rede que une fornecedores internos e externos com consumidores internos e externos. Essa gestão engloba administração da rede e do fluxo de informações, materiais e clientes.

Na segunda questão para os fornecedores foi questionado se tem como minimizar os efeitos da sazonalidade dos pigmentos. Os fornecedores A, B e C informaram que há possibilidade de minimizar os efeitos, para isso é necessário que se programe os pedidos antecipadamente e se colham informações com os fornecedores, para que se tenha uma perspectiva do futuro, de quais as cores estão com problemas de abastecimento. Também responderam que o aumento dos estoques poderia amortecer essa falta por um período de maior duração. Dessa maneira, a Peter Chemical teria inclusive vantagem frente aos concorrentes, deduzindo que eles estariam sem produto. Para Johnston e Clark (2002), o mecanismo de troca essencial é a informação sobre demanda, isso permite que o fornecedor tenha visão de como organizar melhor o abastecimento. Percebe-se esta

ideia nesta questão, onde os fornecedores responderam que é possível reduzir as faltas através de planejamento e programação de compras.

Para a sazonalidade dos pigmentos, o fornecedor A sugeriu que se aumentem os estoques e que busquem informações sobre possíveis faltas em feiras do setor. O fornecedor B sugeriu passar pedidos com antecedência e passar previsão de consumo, ele acredita que assim já seria possível reduzir as faltas, já que haveria tempo para se encontrar abastecimento em outro fornecedor. Já o fornecedor C sugeriu que parte da demanda seja importada diretamente, com compras de cores estratégicas dificilmente ocorrerá desabastecimento.

Encerrada a análise das entrevistas com os fornecedores, passou-se então para a análise das entrevistas dos clientes, que ocorreram nos dias 16 e 17 de julho de 2018, a duração das entrevistas teve variações entre seis e dezesseis minutos (o tempo do cliente X foram 16 min. e 32 seg.; do cliente Y 6 min. e 15 seg.; do cliente Z foram 7 min. e 49 seg.), trazendo uma visão de fora da empresa como um todo.

Iniciou-se a entrevista com os clientes, buscando entender como aconteciam as programações dos pedidos com os seus fornecedores. O cliente X respondeu que passa uma projeção de consumo e na medida em que vão entrando os pedidos dele, vai enviando as solicitações de compra e atualizando as projeções. O cliente Y informou que mediante as programações de seus pedidos, solicita as compras semanalmente. Já o cliente Z programa as compras baseando-se nos consumos informados pela sua área de vendas, fazem uso do sistema para definir quantidades de estoque mínimo, e assim quando atinge aquele número estipulado, faz-se a compra, para que se mantenha sempre uma quantidade mínima, evitando-se assim, imprevistos que possam prejudicar suas entregas.

A segunda questão tratava sobre a política dos estoques mínimos. Os três clientes entrevistados afirmaram que nas suas empresas a política é manter o estoque o mais baixo possível, deixando estocado somente o que é item básico, evitando que se tenha alto valor parado. O cliente X projeta as compras pelo valor estipulado de estoque mínimo, o cliente Y projeta semanalmente e o Z conforme entrada de pedidos.

Na terceira questão, foi questionado se a Peter Chemical já havia deixado o cliente sem abastecimento. Os três entrevistados confirmaram que não há casos de desabastecimento e também informaram que a Peter dispõe de estoque de produto pronto, para que sempre que seja solicitada alguma urgência dos materiais que mais

saem, possam ter atendimento imediato. Os clientes X e Z mencionaram que talvez no passado possa ter acontecido, mas que atualmente não tinham lembranças e não ocorreu nenhum caso. Para Bowersox e Closs (2001), do ponto de vista estratégico, as organizações buscam atingir qualidade, agilidade e baixo custo e acabam se moldando às necessidades dos clientes, como neste caso onde a Peter mantém um estoque de produto pronto para atender de imediato as urgências dos clientes.

A quarta e última questão era sobre o motivo pelo qual os clientes mantinham relacionamento com a empresa Peter Chemical, os entrevistados demonstraram satisfação em suas respostas.

Quadro 4 Fragmentos de entrevista com os clientes

Cliente X	Cliente Y	Cliente Z
<i>“Principalmente pela qualidade do produto e pela questão de atendimento acho que isso é muito importante, claro que hoje em dia tudo é uma questão preço, mas um serviço ou um produto bom tem que ser valorizado. Claro, encontrando um equilíbrio entre valores do fornecedor e os nossos custos. Isso é o que a gente tem com a Peter hoje”.</i>	<i>“A gente começou um trabalho a um bom tempo já e está sendo bem atendido. O produto tem qualidade, tem um curto prazo de entrega, é competitivo nos preços, cabe nos custos. A gente procura fornecedores aonde seja possível aliar todos estes itens juntos, preço, qualidade e entrega. Então a gente trabalha com a Peter por esses motivos.”</i>	<i>“A Peter é nosso fornecedor pelo bom atendimento e assistência que temos, e também o custo está adequado, pois sempre fizemos os comparativos com outros fornecedores. A Peter é uma empresa de referência no mercado, tem nos atendido com qualidade, pois não temos problemas com os produtos em produção.”</i>

Fonte: Pesquisa (2018).

Nesta questão os clientes tiveram as mesmas percepções, mantém os negócios por conta do atendimento, preço e qualidade do produto. Além destes, o cliente Y destacou a questão do prazo de entrega e o cliente Z mencionou a assistência que a Peter fornece aos clientes.

Para Christopher (2002), o gerenciamento logístico pode proporcionar uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, visto que é possível reduzir os custos com uma boa negociação de frete e até mesmo conquistar um cliente atendendo as entregas em menos tempo do que os outros entregariam. Assim a Peter Chemical abre espaço no mercado, os clientes enxergam este fornecedor como sendo um atalho para acelerar as entregas dos seus produtos para os seus clientes, pois sempre que têm uma urgência a Peter consegue atender

imediatamente, sem comprometer os pedidos que este segundo cliente precisa cumprir. Nos comentários a seguir esse fator fica bem esclarecido.

No espaço aberto para comentários gerais, o cliente X comentou: *“Atualmente nas compras, principalmente pela situação do país no mercado, a gente acaba tendo que trabalhar em cima de previsões, de projeções. Não podemos manter um estoque muito grande. O que pode ajudar é justamente esse tipo de relação que a gente tenta manter principalmente com os fornecedores daqui, a Peter é uma das empresas que a gente faz isso, que é tentar passar uma previsão, tentar aproximar essa previsão da realidade, para deixar os fornecedores preparados. E na medida do possível a gente tem tido sucesso. Claro que imprevistos acontecem, mas é normal, no geral o saldo é positivo”*.

O cliente Y deixou como comentário geral: *“A gente é uma fábrica que está sempre buscando alternativas no mercado, buscando parcerias de fornecedores, discutindo preços, entrega e não só preço para uma vez, é um trabalho contínuo. Então a gente fica feliz hoje em ter a Peter principalmente como fornecedor e preza por isso também. Sabemos que o mercado não está fácil e neste momento os fornecedores que conseguem manter a qualidade, um prazo de entrega, um preço bem competitivo, isso é o que faz crescer junto com a gente”*.

Comentários gerais do cliente Z: *“Na área de compras temos que observar três itens que são primordiais, preço, prazo de pagamento e agilidade na entrega. E o nosso maior desafio na área de compras é manter o estoque baixo, mas sem prejudicar a parte produtiva por questões de abastecimento, tendo a Peter Chemical como fornecedor, conseguimos alinhar essas questões, acredito que teremos uma longa caminhada juntos pela frente”*.

Para melhorar os pontos desfavoráveis para organização, a pesquisadora sugere algumas melhorias. Sugestão A: O problema da produção tomada em sua totalidade poderia ser resolvido com um turno na parte da noite, onde o maquinário encontra-se inoperante. Obviamente os custos com essa implantação seriam aumentados, porém, como mencionado pelo gestor 1, está perdendo-se mercado, então teria demanda para os pedidos necessários para suprir os custos, aumentando também o faturamento e os lucros da empresa.

Sugestão B: Para a questão dos preços que em alguns casos não estão competitivos, sugere-se a importação direta, que seria solução para dois problemas de uma vez: os preços, mencionados pelo gestor 2, que certamente ficariam mais

baixos sem intermediadores, e o outro seria a questão de desabastecimento, ao menos amenizaria a falta, já que a empresa estaria com estoque para um período mais longo.

Sugestão C: O problema do gestor 3 está ligado a solução do problema do gestor 1, com um turno extra, a capacidade produtiva praticamente dobra, eliminando a falta do espaço físico. Neste caso talvez fosse necessário também rever a questão da organização do almoxarifado, visto que com aumento de produção é indispensável ter disponibilidade de matérias-primas e, com isso, aumento da quantidade de estoque.

Sugestão D: Na questão dos erros de embarque de produtos, emissão de laudos, extremamente importantes no segmento químico e impressão de rótulos, sugere-se um treinamento mais agressivo para os operadores deste setor, em caso de persistência nas falhas a substituição de pessoal, que muitas vezes é necessária para que seja viável sanar determinados problemas.

5 CONCLUSÃO

Com base no referencial teórico e no estudo de caso realizado pela pesquisadora, conclui-se que a Peter Chemical está bem relacionada, tanto com os clientes quanto com os fornecedores e que seus gestores percebem as dificuldades e pontos a serem melhorados. Neste estudo foi possível identificar as visões dos autores na prática. Desde as visões mais simples, como por exemplo, as definições de organização até as partes mais complexas como estratégias de compras e cadeia de suprimentos.

Em entrevista com os gestores, nota-se que, cada um em sua área, observa pontos estratégicos que precisam ser melhorados, como investimentos em importação de matéria- prima, melhorias na planta produtiva e também acertos nos processos. Todos observam muitos pontos positivos, o que comprova o engajamento da equipe, buscando resultados comuns para todos.

Os fornecedores mostraram-se abertos aos questionamentos e foram muito além das perguntas propostas, sendo assim de grande valia para a pesquisadora, que ampliou seus conhecimentos no segmento e compreendeu muitos detalhes que certamente irão contribuir e melhorar seu trabalho.

Já os clientes, mostraram total satisfação em suas respostas, o que comprova que a Peter Chemical, mesmo com muitas dificuldades de abastecimento em certos períodos, não deixa seus clientes desamparados. Todos confirmaram não lembrar-se de faltas de materiais e expressaram a satisfação com o atendimento e qualidade dos produtos.

O problema de pesquisa foi respondido. Através das informações cedidas pelos fornecedores durante a entrevista, foi possível identificar que havendo planejamento, projeções de pedidos e antecipação de solicitações de compra a falta dos produtos poderá ser minimizada.

O objetivo específico A, que era identificar os processos de aquisição, foi atendido com a fundamentação teórica. Que proporcionou a comparação da prática com a teoria. Assim identificou-se que as rotinas de aquisição estão de acordo com o que pensam os autores utilizados. Portanto, considera-se que a indústria está tomando ações corretas que, se continuarem, serão garantias de sucesso para a organização.

Para o objetivo específico B, temos os retornos das entrevistas com os gestores, fornecedores e clientes. Os dez entrevistados colocaram seus pontos de vista, avaliando o cenário atual da empresa, o cenário mercadológico e o cruzamento de informações, permitindo um balanço da situação atual na Peter Chemical.

Contemplando o objetivo específico C, a pesquisadora deixou sugestões para melhorias na seção de análise dos resultados. Baseando-se nos apontamentos de dificuldades dos gestores, foi possível identificar alternativas, através das informações adquiridas com a pesquisa realizada.

Portanto, constata-se que o trabalho atingiu os objetivos aos quais se propunha, através de pesquisa bibliográfica e entrevistas que geraram os dados analisados. Ficaram evidências de como é possível gerir o setor de suprimentos com mais assertividade, mais especificamente para a indústria química Peter Chemical de Novo Hamburgo/RS, que encontra suas limitações, em determinados períodos, na aquisição dos pigmentos, que é uma de suas principais matérias primas.

Este artigo foi de grande relevância para a acadêmica que poderá utilizar os conhecimentos adquiridos em sua vida profissional, também será útil para colegas de profissão que poderão fazer uso das constatações e aplicar em seu trabalho.

Sugere-se que outros acadêmicos aprofundem o tema com novas pesquisas, para que seja possível beneficiar outras instituições e fornecer maior compreensão e instrução para os interessados no assunto.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter...[et al.] *Compras: princípios e administração*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.10. reimpressão, 2013.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1993. 20. reimpressão, 2008

_____. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BELL, Judith. *Projeto de pesquisa: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. 1. ed. São Paulo: Pionera Thomsomn Learning, 1997. 3. reimpressão, 2002.

CURY, Antônio. *Organização e Métodos: Uma Visão Holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Estudo de caso: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento: Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 2.reimpressão.2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 8. reimpressão, 2009.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. *Administração: conceitos e práticas*. Taquara: FACCAT, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico – 23.ed.* São Paulo: Cortez, 1941. 23.ed. ver. e atualizada. 1. Reimpressão, 2007.