

ÁREA DE COMPRAS SUA IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DO FUTURO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA NA CIDADE DE TRÊS COROAS/RS¹

Jeferson de Melo Carvalho²
Luiz Fernando Costa Neves³

RESUMO

O estudo explora a gestão de compras como um fator estratégico e crucial para a competitividade em uma indústria calçadista de Três Coroas/RS, evidenciando sua transição de uma função operacional para um papel essencial na cadeia de suprimentos. Por meio de pesquisa com os principais gestores, o trabalho identifica oportunidades para otimizar estoques e reduzir o *lead time*, visando maior eficiência e rapidez no atendimento à demanda do mercado. O artigo também destaca o papel da tecnologia, como sistemas ERP e monitoramento por sistema de radiofrequência (RFID), para modernizar a gestão de compras. Tais ferramentas integram dados entre setores e fornecedores, permitindo maior precisão no controle de estoques e previsão de demandas, além de automatizar tarefas e reduzir erros operacionais. Essa automação contribui para um planejamento mais estratégico, alinhado às exigências de um mercado dinâmico e em constante mudança. Em síntese, a pesquisa revela que a adoção dessas práticas transforma a cadeia de suprimentos em um sistema mais ágil, robusto e resiliente, com uma capacidade superior de resposta a desafios e oportunidades do mercado. Esse aprimoramento coloca a empresa em uma posição estratégica para competir de forma proativa em um ambiente de constantes mudanças, permitindo alinhar eficiência operacional com inovação e flexibilidade. Após este estudo, percebe-se a real necessidade de aproximar as áreas e investir fortemente em novas tecnologias e automação do setor, o que possibilita aos profissionais da área colocarem força em negociar e achar novas possibilidades de fornecimento, que deve ser o principal foco do departamento de compras.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos; *lead time*; estoques; relacionamento com fornecedores; compliance.

ABSTRACT

The study explores purchasing management as a strategic and crucial factor for competitiveness in a footwear industry in Três Coroas/RS, highlighting its transition from an operational function to an essential role in the supply chain. Through research with key managers, the work identifies opportunities to optimize stocks and reduce lead time, aiming for greater efficiency and speed in meeting market demand. The article also highlights the role of technology, such as ERP systems and radio frequency monitoring (RFID), in modernizing purchasing management. Such tools integrate data

¹ Artigo científico apresentado ao Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Data da submissão e aprovação: dezembro de 2024.

² Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: jcarvalho@sou.faccat.br

³ Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: fneves@faccat.br

between sectors and suppliers, allowing greater precision in inventory control and demand forecasting, in addition to automating tasks and reducing operational errors. This automation contributes to more strategic planning, aligned with the demands of a dynamic and constantly changing market. In summary, the research reveals that the adoption of these practices transforms the supply chain into a more agile, robust and resilient system, with a superior capacity to respond to market challenges and opportunities. This improvement places the company in a strategic position to compete proactively in an environment of constant change, allowing it to align operational efficiency with innovation and flexibility. After this study, we can see the real need to bring the areas closer together and invest heavily in new technologies and automation in the sector, which allows professionals in the area to put their strength into negotiating and finding new supply possibilities, which should be the main focus of the purchasing department.

Keywords: supply chain; lead time; Stocks; relationship with suppliers; compliance.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de compras na indústria coureiro-calçadista de Três Coroas/RS tem se tornado cada vez mais estratégica para garantir competitividade em um mercado que exige agilidade e inovação constantes. Este estudo tem como objetivo geral investigar como a modernização e a gestão estratégica de compras podem otimizar processos e reduzir o *lead time*, aprimorando a capacidade de resposta às demandas do setor.

Especificamente, busca-se identificar os principais desafios e oportunidades na estrutura de compras e analisar o impacto de tecnologias avançadas — como sistemas ERP e RFID — no controle de estoques e na previsão de reposição. A questão de pesquisa que norteia este trabalho é: *Como a gestão estratégica de compras pode ser um diferencial competitivo para a indústria calçadista de Três Coroas/RS?* Segundo Ballou (2006), a integração eficaz da cadeia de suprimentos, da qual a gestão de compras é um componente central, pode gerar valor significativo para as empresas ao alinhar processos internos e externos, melhorando o fluxo de informações e materiais.

A justificativa para o estudo é a crescente importância da área de compras como um agente integrador e estratégico na cadeia de suprimentos. À medida que a função de compras evolui, o investimento em tecnologia e o fortalecimento de parcerias com fornecedores tornam-se fundamentais para garantir sustentabilidade e crescimento em um mercado altamente competitivo.

A estrutura do estudo organiza-se em seções. Na seção 2, apresenta-se a fundamentação teórica, com uma revisão da literatura sobre temas como gestão estratégica de compras, cadeia de suprimentos, gerenciamento de estoques e *lead time*. A seção 3 descreve a metodologia do estudo de caso, com uma abordagem quantitativa e entrevistas com gestores estratégicos da empresa. A seção 4 discute a análise dos resultados, destacando como uma gestão de compras bem estruturada contribui para a eficiência organizacional. Por fim, a seção 5 traz as considerações finais, resumindo as principais contribuições da pesquisa e sugerindo direções para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico do estudo, apoiado nas obras de Neves e Hamacher (2004), Axelsoon, Rozemeijer e Wynstra (2005) e Ballou (2006), aprofunda-se nas bases da gestão de suprimentos com uma perspectiva estratégica. Esse embasamento teórico é essencial para entender como a gestão de compras pode ir além de uma função puramente operacional, tornando-se um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado. Ao explorar áreas como a cadeia de suprimentos, gerenciamento de estoques, previsão de demanda, *lead time*, ética e o relacionamento com fornecedores externos, o estudo estrutura uma abordagem abrangente.

A busca por novas tecnologias tem se intensificando nas organizações e uma das ferramentas que apresenta crescimento exponencial é a identificação por radiofrequência (RFID). Amplamente discutida na literatura, a RFID é vista como um fator estratégico para a modernização e eficiência das operações industriais. Segundo Chao *et al.* (2007), a tecnologia permite o rastreamento preciso de itens e a automação de processos logísticos, reduzindo significativamente o tempo de processamento e minimizando erros operacionais, o que promove maior agilidade e precisão nas operações.

Essa base fornece mais do que apenas a identificação de oportunidades para reduzir custos e aumentar a eficiência, ela promove uma visão estratégica que valoriza a confiança e a colaboração em toda a cadeia de suprimentos em um cenário em que a agilidade, a assertividade e o relacionamento com fornecedores são fatores críticos e cada vez mais explorados como oportunidades pelas empresas. Tais práticas são

essenciais para responder de forma flexível e resiliente às demandas de um mercado em constante evolução, permitindo que a organização se adapte rapidamente às mudanças e mantenha sua competitividade.

2.1 Gestão estratégica de compras

Os autores Axelsoon, Rozemeijer e Wynstra (2005) compactuam que o termo *Strategic Sourcing*, em português “compras estratégicas”, reflete a ênfase nas atividades estratégicas relacionadas às aquisições de produtos e serviços por meio de processos multifuncionais focados no gerenciamento da integração e desenvolvimento dos fornecedores, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva. Para Neves e Hamacher (2004), compras estratégicas é um processo que envolve a identificação sistemática dos potenciais fontes de fornecimentos de itens necessários ao funcionamento das empresas (produtos ou serviços), da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

Portanto, segundo os autores, torna-se fundamental que as empresas identifiquem que a estratégia de compras é uma das engrenagens essenciais, sendo responsável por mantê-la funcionando e evitar a ocorrência de deficiências como demoras na entrega, produção ineficiente, produtos de baixa qualidade, além de clientes insatisfeitos (Neves; Hamacher, 2004).

2.2 Cadeia de suprimentos

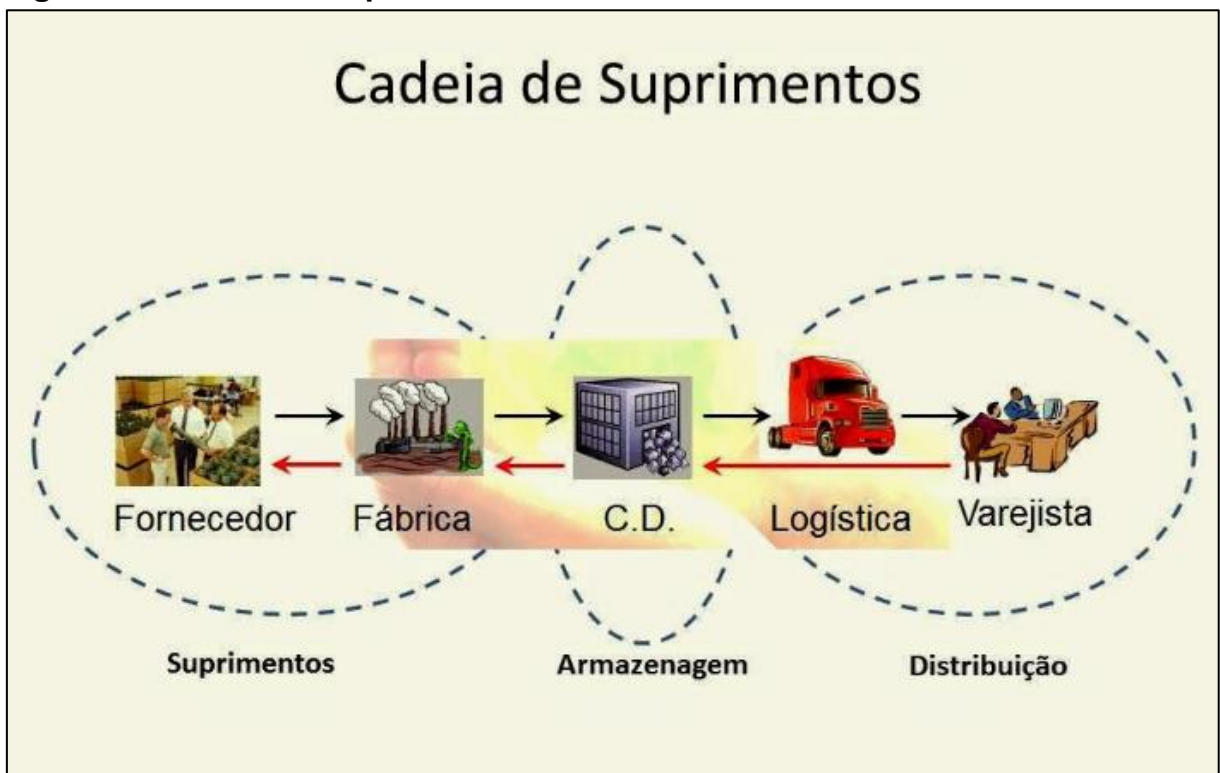
Segundo Ballou (2004), a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

Segundo Vivaldini e Pires (2010), uma cadeia de suprimentos pode ser definida como os processos envolvendo fornecedores-clientes, ligando empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado.

Para os autores, a estratégia da cadeia de suprimentos resulta de esforços para alinhar a empresa aos clientes, bem como às redes de apoio de distribuição e fornecimento para obter vantagem competitiva.

Para o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, conforme representado na Figura 1, é imprescindível o envolvimento integral de todas as partes envolvidas e o alinhamento preciso das informações ao longo de toda a cadeia. Esse processo envolve uma comunicação contínua e eficaz entre fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores finais.

Figura 1 – Cadeia de Suprimentos



Fonte: Gonçalves (2013, p. 15).

A cadeia de suprimentos nada mais é que a interligação entre todos os envolvidos no processo de fabricação com o objetivo de reduzir custos e maximizar valor ao produto. Esse alinhamento faz-se necessário principalmente no fluxo de informações.

2.3 Gerenciamento de estoques

O gerenciamento de estoques é a administração sistemática do processo de comprar, estocar e controlar as entradas e saídas de mercadorias, com o objetivo de

otimizar os resultados da empresa. Para indústrias ou companhias com cadeia de valor complexa, equilibrar os riscos de estoque excedente ou de falta de itens é ainda mais complexo.

A gestão de estoques é a busca por obter vantagem competitiva em suas decisões de compra, armazenagem, venda e distribuição de produtos. Isso é alcançado quando a empresa tem como foco a qualidade, o tempo e o custo (Pozo, 2010). O autor afirma que a gestão de estoques corresponde à integração da cadeia logística a partir do gerenciamento dos estoques, objetivando prover o material certo, no local certo e, ainda, em condições de plena utilização. De acordo com Pozo (2010), os custos mais frequentes são custos de pedido, custos de manutenção e custos por falta de estoque. Os custos de pedido são custos fixos e variáveis para cada requisição ou um pedido emitido. Os custos fixos são associados aos salários do pessoal envolvido na emissão do pedido. Os custos variáveis consistem nas fichas de pedidos e nos processos de enviar pedidos aos fornecedores, bem como todos os recursos necessários para tal procedimento. O custo do pedido é determinado com base no volume das requisições ou pedidos que ocorrem no período.

Segundo Ballou (2001), estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas.

Já conforme Assaf Neto (2009), os estoques são materiais, mercadorias ou produtos que são fisicamente mantidos disponíveis pela empresa, com expectativa de ingresso no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados.

2.4 Gestão *lead time*

O gerenciamento do *lead time* é um aspecto crítico na gestão de compras, pois reflete o tempo total de aprovisionamento ou ciclo de um pedido. Em gestão da cadeia de suprimentos, o *lead time* é convencionalmente definido como o intervalo que vai desde o momento em que o cliente realiza um pedido até a entrega do produto. Para Corrêa e Corrêa (2004), o *lead time* envolve todo o processo, desde a liberação da ordem de compra ou produção até o ponto em que o recurso está disponível para uso. Por exemplo, se uma empresa de calçados faz um pedido de matéria-prima em janeiro e essa ordem é liberada para produção em fevereiro, o *lead time* incluirá tanto o tempo

de espera pela liberação quanto o período de produção até que a matéria-prima esteja pronta para uso na fabricação.

Além disso, o *lead time* está diretamente relacionado ao tempo de espera do cliente, seja ele interno (por exemplo, um departamento que aguarda a entrega de insumos) ou externo (um consumidor final esperando um produto). Ballou (2001) descreve o *lead time* como a janela de tempo entre a solicitação de compra do cliente e o recebimento do produto. Por exemplo, em uma loja de *e-commerce*, se um cliente faz um pedido na segunda-feira e recebe o produto na sexta-feira, o *lead time* é de cinco dias.

Portanto, a eficiência no gerenciamento do *lead time* não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também é essencial para a competitividade da empresa. Um *lead time* reduzido permite que a organização responda rapidamente às flutuações da demanda do mercado, contribuindo para uma cadeia de suprimentos mais ágil e eficaz. Por exemplo, uma empresa que consegue encurtar seu *lead time* em um dia pode atender a pedidos urgentes e se destacar em um mercado competitivo, em que a rapidez de entrega é um fator decisivo para a escolha do consumidor.

2.5 Gestão de relacionamento com fornecedores

O relacionamento com fornecedores é um componente essencial de uma gestão eficaz, especialmente em um ambiente de negócios globalizado. Manter uma boa relação com fornecedores assegura níveis adequados de estoque, promove entregas ágeis e garante que a matéria-prima certa esteja disponível no momento adequado. Isso é crucial para empresas que buscam não apenas atender à demanda, mas também inovar continuamente em seus produtos e serviços.

Martins e Alt (2000) argumentam que, quando a relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, isso se traduz em confiança mútua, participação ativa e fornecimento com qualidade assegurada. Um exemplo claro é uma empresa de calçados que desenvolve uma colaboração de longo prazo com um fornecedor de materiais, como borracha ou tecido. Essa relação pode resultar em condições favoráveis, como descontos por volume e um compromisso do fornecedor de priorizar os pedidos dessa empresa, garantindo uma cadeia de suprimentos mais ágil e confiável.

Ching (2001) enfatiza que, em uma cadeia logística integrada, parcerias com fornecedores são vitais, permitindo ganhos de eficiência operacional que seriam difíceis de obter de outra maneira. Um exemplo prático é o caso de montadoras de automóveis que colaboram com fornecedores de peças, como componentes eletrônicos. Quando esses fornecedores estão integrados no processo de produção, a montadora pode melhorar a qualidade do produto e reduzir custos de armazenamento e transporte, pois as peças chegam exatamente quando são necessárias, minimizando o *lead time*.

No entanto, a construção de parcerias não é isenta de desafios. Kardec e Carvalho (2002) observam que as empresas têm amadurecido suas relações com fornecedores, adotando contratos de parceria baseados em resultados, em vez de simplesmente pagar por serviços prestados. Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode optar por firmar um contrato com um fornecedor de *software* em que os pagamentos sejam baseados no desempenho e na eficácia das soluções fornecidas, como a redução de erros ou aumento de eficiência. Essa abordagem não só fortalece a colaboração, mas também garante que ambas as partes estejam alinhadas em relação aos objetivos e resultados esperados.

Portanto, um bom relacionamento com fornecedores não apenas traz uma vantagem competitiva, mas também agrega valor ao produto final. Em um mercado altamente competitivo, diferenciar-se da concorrência é fundamental. Estar alinhado com fornecedores confiáveis significa estar sempre um passo à frente, garantindo que a empresa possa responder rapidamente às demandas do mercado, inovar e manter a qualidade em seus produtos.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, detalham-se as características da empresa na qual o estudo foi conduzido, assim como o método de pesquisa utilizado e os procedimentos adotados para alcançar os objetivos do estudo de forma eficaz.

Primeiramente, a empresa é descrita em termos de sua estrutura organizacional, setor de atuação, porte, mercado-alvo e outros elementos fundamentais que justificam sua escolha como objeto de análise. Essa caracterização fornece um contexto claro e abrangente para compreender o ambiente onde a pesquisa foi realizada e a relevância dos dados coletados para os objetivos propostos.

Ao posicionar a empresa dentro de seu setor e especificar sua dinâmica organizacional, a seção oferece uma base sólida para entender como práticas de gestão de suprimentos impactam seu desempenho e competitividade.

Em seguida, o método de pesquisa é abordado em detalhe, descrevendo a abordagem quantitativa adotada e os procedimentos de coleta e análise de dados, como as entrevistas semiestruturadas com gestores. Esse método foi escolhido para garantir uma análise profunda e precisa das práticas de suprimentos da empresa, oferecendo *insights* alinhados às necessidades e desafios específicos do setor. Com essa combinação metodológica, o estudo visa a atingir seus objetivos com rigor e clareza, possibilitando uma análise que contribua tanto para o entendimento da gestão de suprimentos na empresa quanto para o aprimoramento estratégico da área.

3.1 Caracterização da empresa

O estudo foi realizado em uma empresa de calçados femininos localizada na cidade de Três Coroas/RS. A pedido da empresa, não terá seu nome ou marcas divulgadas neste estudo de caso. A empresa possui atualmente 1.100 colaboradores divididos em 5 unidades fabris, tendo sido fundada no ano de 1985 e tem seu foco voltado à produção de calçados femininos com cabedal em laminado sintético e tecidos. A produção média da empresa é de 21.000 pares de calçados femininos por dia, tem forte atuação no mercado nacional, que representa 90% de suas vendas, e internacional, com foco na América Latina.

3.2 Métodos da pesquisa

Neste estudo, foi utilizado o método de estudo de caso, que se destaca por sua capacidade de proporcionar uma descrição detalhada e aprofundada dos objetivos propostos, permitindo um conhecimento mais abrangente sobre o fenômeno em questão. De acordo com Yin (2001, p. 32), “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin (2001) ressalta que essa estratégia é particularmente eficaz quando se busca responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”, e quando o pesquisador tem controle limitado sobre os eventos investigados.

3.3 Procedimentos da pesquisa

Nesta seção, foram descritos os procedimentos de pesquisa utilizados neste estudo, tais como universo e amostra, o instrumento de coleta de dados e análise dos dados coletados.

A busca foi realizada em bases de dados da empresa, Google Acadêmico, monografias, dissertações, artigos científicos e entrevistas com diretor geral da empresa e gestores.

Quanto aos critérios de inclusão dos estudos bibliográficos, foram utilizados textos completos na língua portuguesa com acesso livre e gratuito nas bases de dados citados. Os critérios de exclusão foram de estudos que não atendiam aos objetivos do estudo em questão.

3.3.1 Universo e amostra

O universo desta pesquisa foi composto por nove gestores de uma renomada empresa de calçados localizada em Três Coroas/RS. A participação desses gestores foi de suma importância, pois suas percepções e experiências forneceram dados essenciais para uma análise aprofundada e fundamentada dos processos organizacionais e estratégias empresariais adotadas. Esses dados foram cruciais para validar as hipóteses da pesquisa e ofereceram insights valiosos sobre as práticas de gestão no setor calçadista, contribuindo diretamente para a relevância e aplicabilidade dos resultados obtidos.

A amostragem, por sua vez, não deve ser selecionada de forma aleatória, mas sim com embasamento objetivo com foco na solução dos questionamentos previamente estabelecidos. Mascarenhas (2012) informa que a amostragem pode ser probabilística ou não probabilística e que somente a observação não é suficiente para obtenção de resultados científicos. A descrição detalhada de todos os procedimentos deve ser explicitada para que haja conhecimento científico envolvido.

Neste caso, foi usado o método de amostragem não probabilística intencional, visto que o universo a ser estudado tende a tal direcionamento porque é possível escolher os participantes com base em suas experiências e não simplesmente em uma escolha aleatória.

Este estudo adotou a amostragem intencional não probabilística, uma técnica que não exige seleções aleatórias e, portanto, impossibilita o emprego de formulações estatísticas rigorosas. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a amostragem intencional pode ser organizada em quatro categorias principais: intencional, por julgamento, por tipicidade e por quotas. Cada uma dessas abordagens permite a seleção de amostras com base em critérios específicos, ajustados aos objetivos do estudo, sem a obrigatoriedade de representatividade estatística. Isso facilita a coleta de dados em pesquisas exploratórias, onde a qualidade da informação coletada prevalece sobre a necessidade de generalização quantitativa.

3.3.2 Instrumento de coleta de dados

Tendo em vista que a coleta e a análise dos dados demandam o uso de técnicas estatísticas devido à possibilidade de traduzir os resultados em valores quantitativos, a pesquisa adotou uma abordagem indutiva para analisar o objeto de estudo. Essa metodologia permitiu a extração de padrões e tendências a partir das informações obtidas, oferecendo uma interpretação mais precisa dos fenômenos observados e proporcionando subsídios para generalizações fundamentadas.

A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário de opinião, fundamentado na escala Likert, dirigido a nove gestores de áreas estratégicas da empresa. O questionário foi desenvolvido no Google Forms e enviado por e-mail a cada gestor. As respostas foram analisadas minuciosamente e comparadas entre si, além de serem correlacionadas com os indicadores de produtividade da empresa para proporcionar uma visão integrada e detalhada.

As informações coletadas contaram com sigilo, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Lei 13.709/2018), lei essa que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

A pesquisa visou obter uma visão detalhada e abrangente da área de compras da empresa, focando nas percepções dos principais gestores e do diretor-presidente. O objetivo foi coletar informações essenciais sobre o desempenho organizacional, com ênfase na identificação dos fatores críticos que devem ser entregues dentro dos

prazos estabelecidos. Ao entender melhor esses aspectos, a pesquisa permitiu uma análise mais precisa do volume de compras necessário, além de facilitar a avaliação das melhores opções de preços e condições de pagamento. Esse conhecimento aprimorado possibilita um planejamento mais eficaz, garantindo não apenas a conformidade com os prazos, mas também a otimização dos custos e a melhoria das condições financeiras para a empresa. Assim, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de estratégias mais robustas e alinhadas com os objetivos organizacionais, promovendo uma gestão de compras mais eficiente e estratégica.

O período de realização das entrevistas foi do dia 22 ao dia 30 de agosto de 2024. Gil (2008) entende que a interpretação plena dos dados obtidos é um passo anterior à análise, muito embora ambos os processos estejam sensivelmente relacionados porque nas pesquisas qualitativas não há maneira de separar os dois processos.

O presente estudo foi baseado em dados de diversas fontes, primários e secundários. Primeiramente foi levantado informações e dados por meio de bibliografias, artigos e internet e, posteriormente, via entrevistas.

3.3.3 Análise de dados

Depois dos resultados obtidos, foi necessário a análise minuciosa dos dados e suas interpretações. Marconi e Lakatos (2003) citam que esse é o passo fundamental após a coleta. Na pesquisa em questão, as respostas obtidas pelo questionamento aos gestores da empresa foram comparadas junto aos dados captados por via relatório de desempenho dos últimos dois anos no que tange o nível operacional e de estoques.

Mediante essa análise, foi possível estabelecer um paralelo entre os impactos positivos e negativos e qual o *lead time* ideal, fator esse que pode auxiliar na melhoria de produtividade e lucratividade desta empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

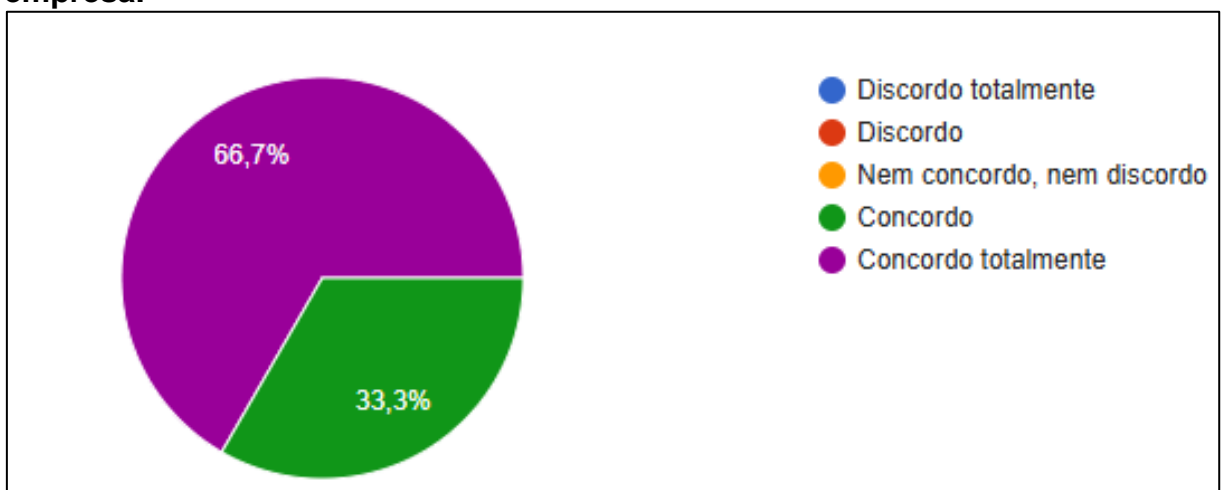
Conforme destacado por Gil (2008), a análise e interpretação das informações são processos interdependentes, uma vez que ambos visam esclarecer e responder ao problema de pesquisa proposto. A análise de dados envolve a organização e

síntese das informações coletadas, enquanto a interpretação busca dar significado a esses dados à luz dos objetivos da investigação. Dado o caráter essencial dessa etapa para a validação dos resultados, optou-se por apresentar as informações deste estudo de maneira clara e acessível, utilizando gráficos com escala Likert para expor os dados de forma visualmente organizada.

Ao agrupar as perguntas de acordo com os temas pesquisados, essa abordagem facilita não só a compreensão dos resultados, mas também destaca as tendências e padrões que emergem dos dados, sendo também uma forma estratégica eficaz para proporcionar uma visão mais estruturada da pesquisa, permitindo ao leitor interpretar de forma rápida e precisa as conexões entre os dados coletados e os objetivos centrais do estudo.

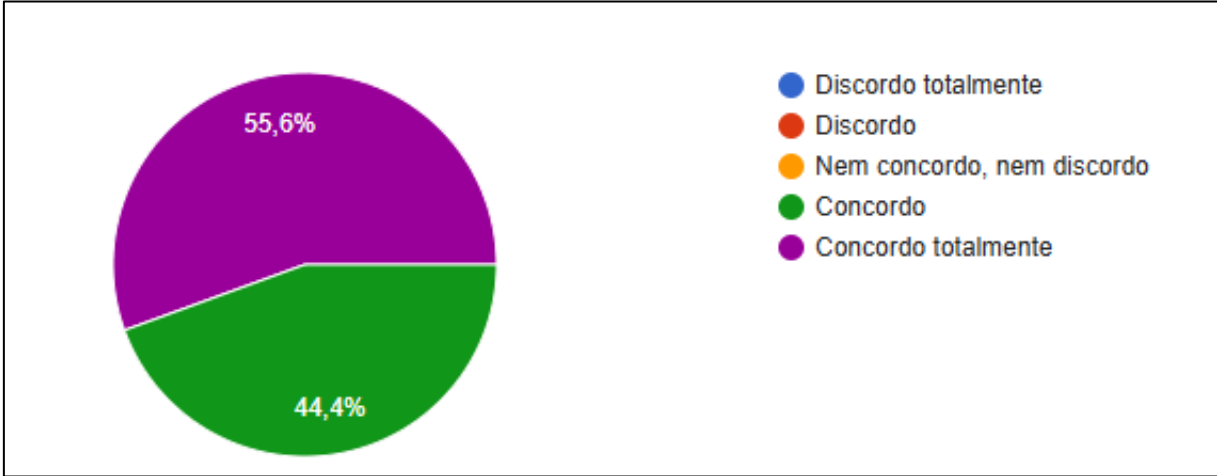
4.1 Área de Compras e Planejamento:

Gráfico 1 - A área de compras é de extrema importância para o sucesso da empresa.



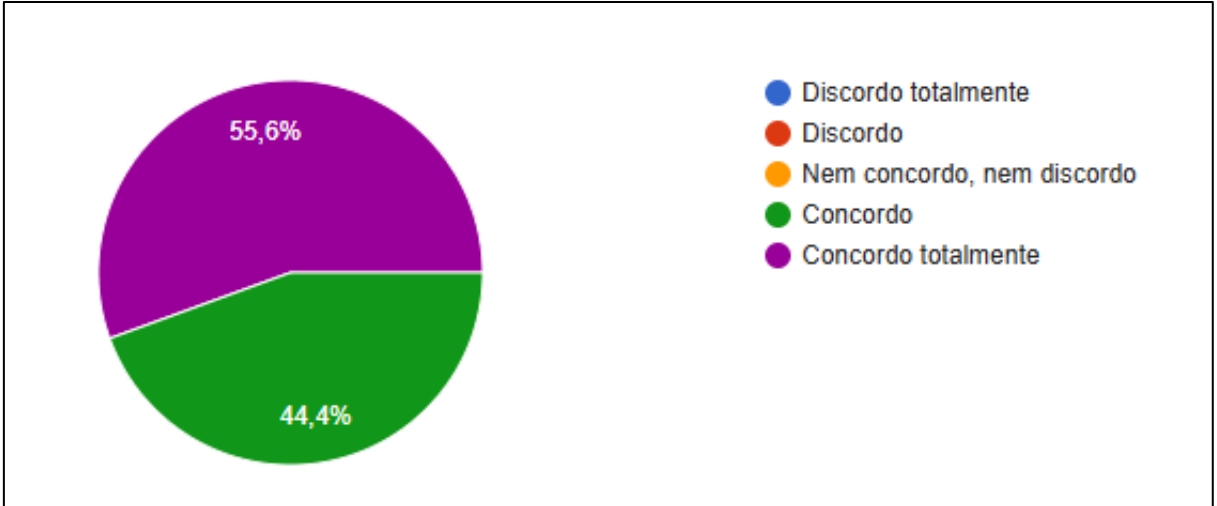
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 2 - A gestão de compras atende aos objetivos da empresa em termos de negociação eficiente e manutenção eficiente dos estoques.



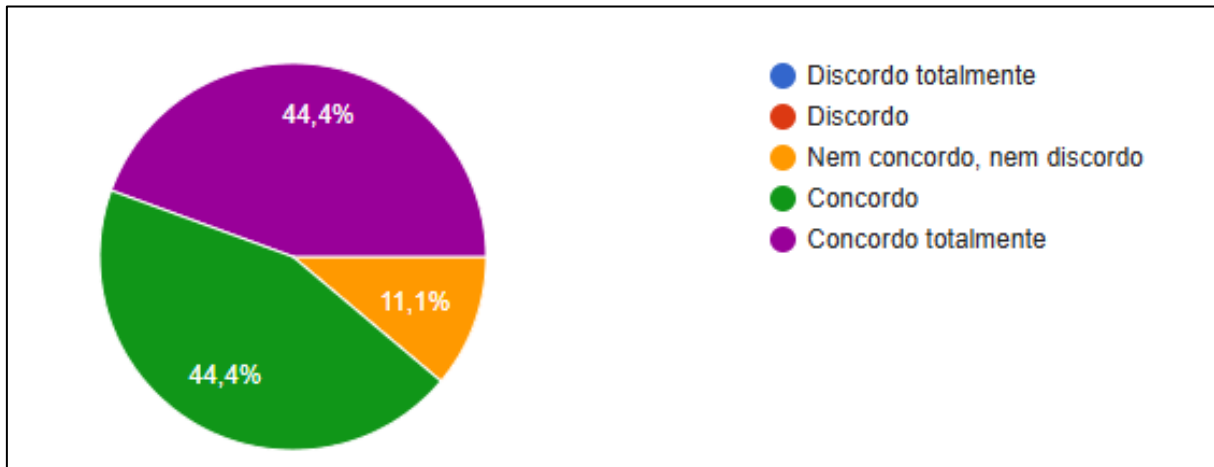
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 3 - O setor de compras atua de forma dinâmica e está diretamente alinhado ao planejamento da empresa, garantindo a aquisição eficiente dos recursos necessários para o alcance das metas estabelecidas.



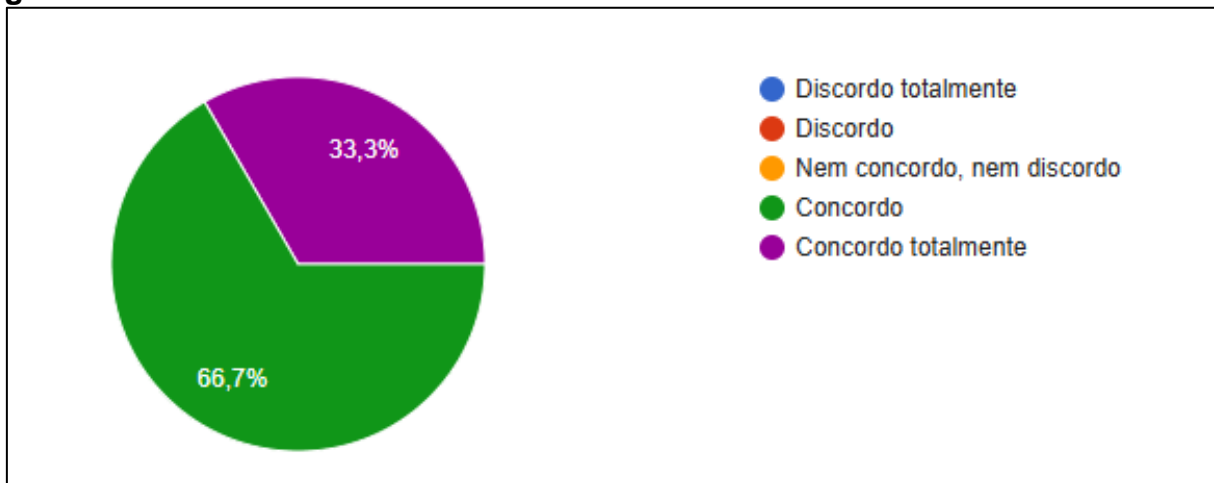
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 4 - A área de compras desenvolve ações positivas para manter um relacionamento com fornecedores e clientes internos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 5 - A importação de matéria-prima é fundamental para o setor industrial, pois assegura o acesso a recursos e materiais indisponíveis localmente, contribui para a redução de custos de produção, possibilita a incorporação de tecnologias avançadas e fortalece a competitividade das empresas no mercado global.



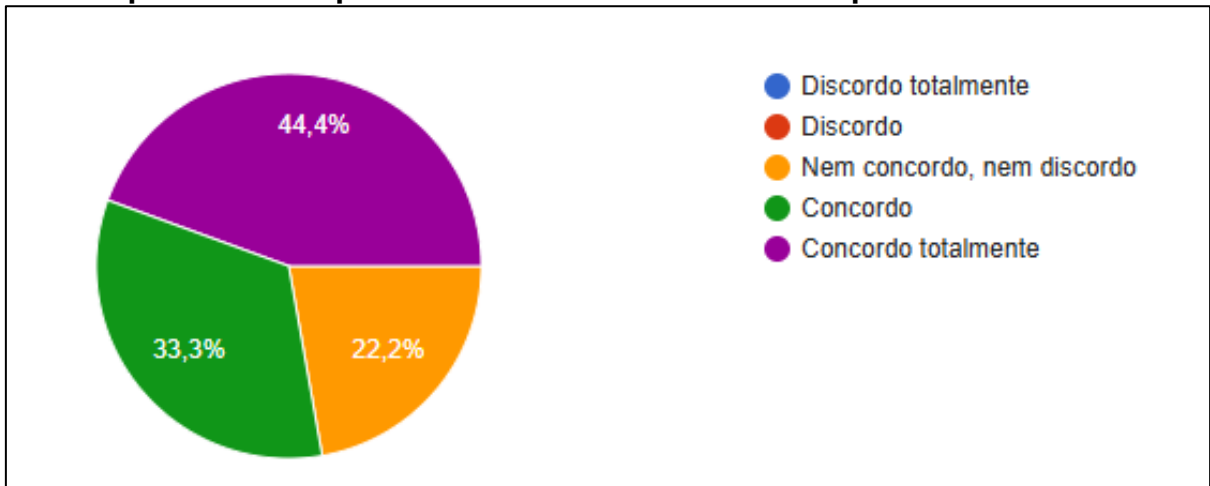
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Segundo Pozo (2007), em sua obra "Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais", o autor foca na otimização de recursos internos. Ele destaca a importância do planejamento de compras, que deve ser baseado na demanda e na capacidade dos fornecedores. Pozo (2007) defende o uso de métodos, como o lote econômico de compra e o estoque de segurança para reduzir custos e aumentar a eficiência no controle de estoques. Ele também salienta a importância do alinhamento entre a função de compras e o planejamento estratégico da empresa, visando um impacto positivo nos resultados financeiros.

Já em sua obra "Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos" (2010), amplia a visão estratégica ao enfatizar a gestão de fornecedores e o planejamento da demanda (Pozo, 2010). Para ele, a função de compras deve estar em sintonia com as demandas do mercado para evitar excessos e rupturas no estoque, garantindo eficiência no atendimento. Além disso, Pozo destaca o papel da tecnologia, como os sistemas integrados de gestão (ERP), que permitem maior automação e coordenação das atividades de compras, logística e produção, aumentando a competitividade empresarial.

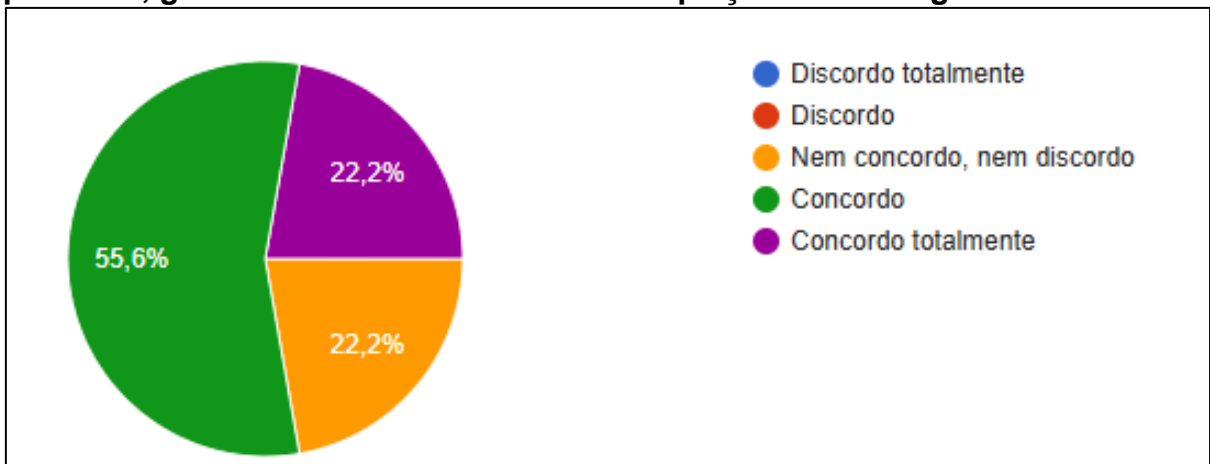
4.2 Gestão e Eficiência do Processo de Compras:

Gráfico 6 - A empresa adota as melhores práticas para garantir a compra de matéria-prima em tempo hábil e o atendimento do ciclo produtivo.



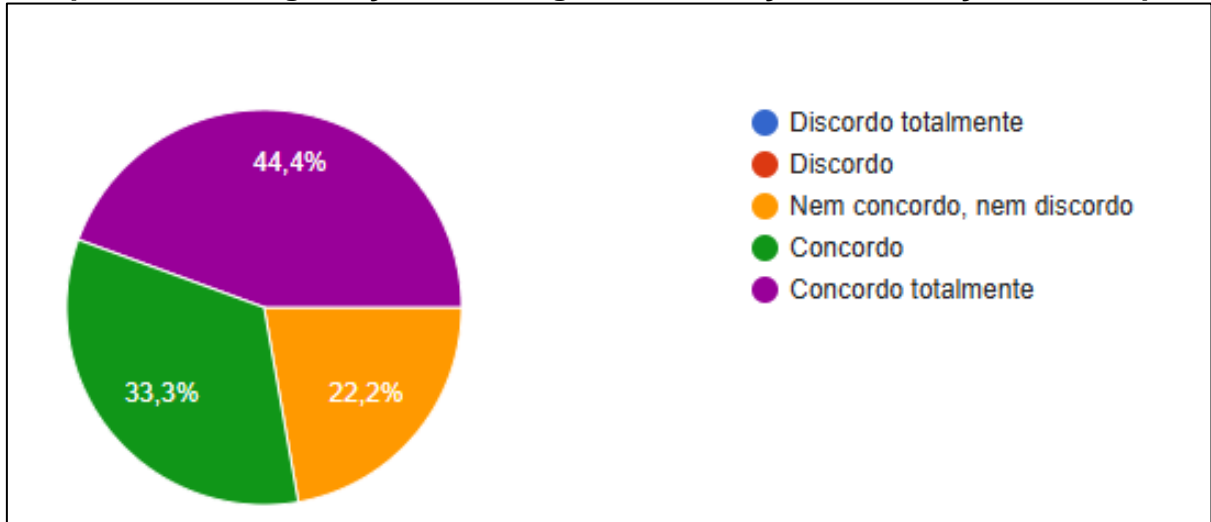
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 7 - A estratégia de definição do lead time de compras é alinhada às demandas de um mercado seletivo e à crescente complexidade do mix de produtos, garantindo maior eficiência e adequação nas entregas.



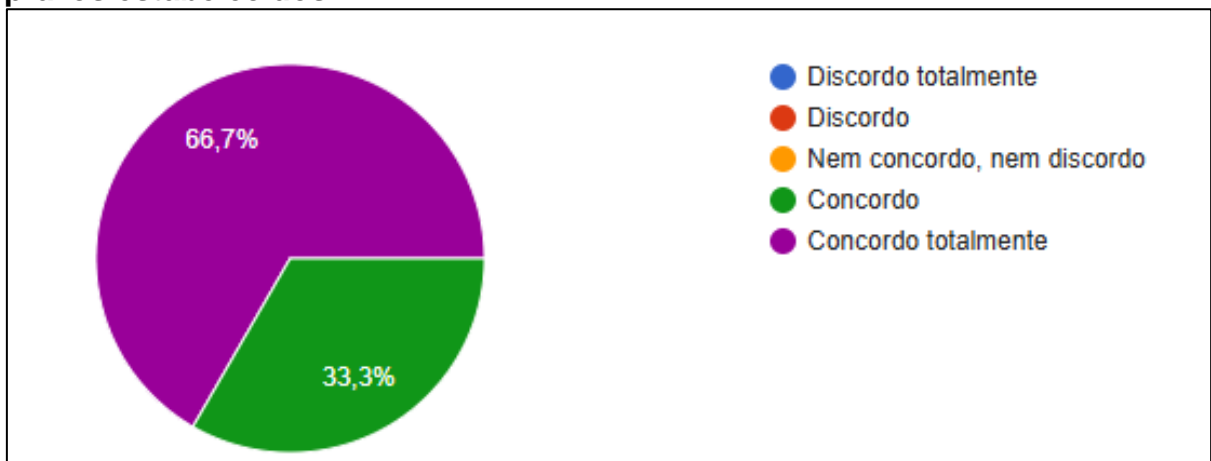
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 8 - Existem alternativas eficazes para reduzir custos no processo de compras, como negociações estratégicas, automação e otimização de estoques.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 9 - O planejamento de compras é eficaz e otimiza o processo de aquisição, assegurando que os projetos avancem de forma fluida e dentro dos prazos estabelecidos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ballou, (2003) em sua obra “Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física”, aborda a gestão e eficiência do processo de compras como um elemento central para a performance operacional das empresas. Ele também enfatiza que a eficiência do processo de compras depende de:

1. Seleção de fornecedores: A escolha criteriosa de fornecedores é fundamental para garantir qualidade, confiabilidade e custo-benefício. Ele sugere o uso de critérios quantitativos e qualitativos na avaliação de fornecedores.

2. Sincronização com a demanda: Destaca que um planejamento de compras eficiente deve estar sincronizado com a demanda projetada, a fim de evitar excesso

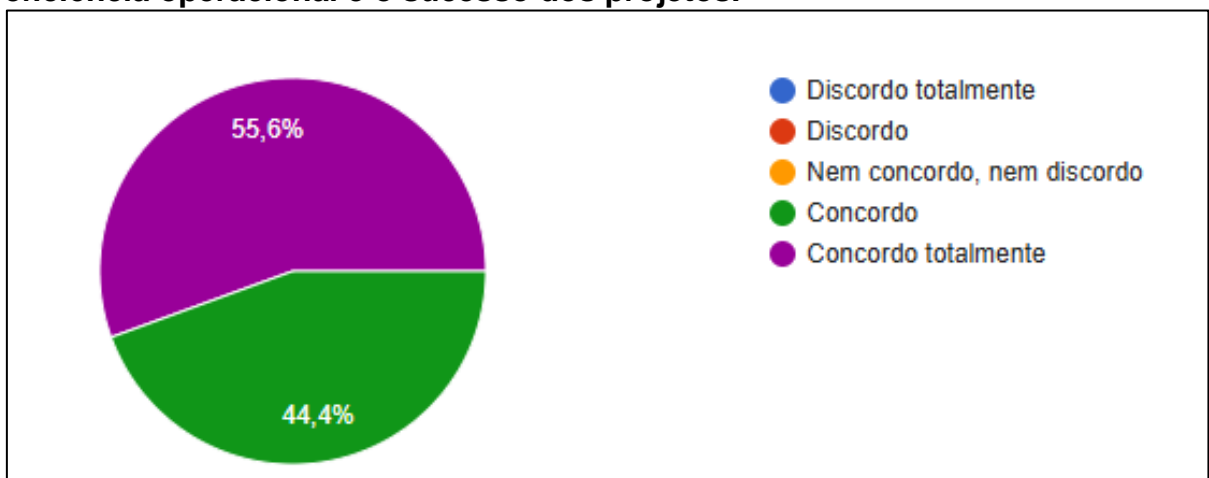
de estoques ou rupturas, que afetam diretamente os custos e o nível de serviço ao cliente.

3. Automação e uso da tecnologia: O papel da tecnologia, como sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), para automatizar o processo de compras e integrar a função de compras com outras áreas, como produção e distribuição. A automação aumenta a eficiência, reduz o tempo de processamento de pedidos e minimiza erros humanos.

4. Gestão de estoques: A importância de manter níveis adequados de estoque, aplicando técnicas como o lote econômico de compra e modelos *just-in-time* (JIT), que minimizam os custos de manutenção de estoques e asseguram que os materiais estejam disponíveis conforme necessário.

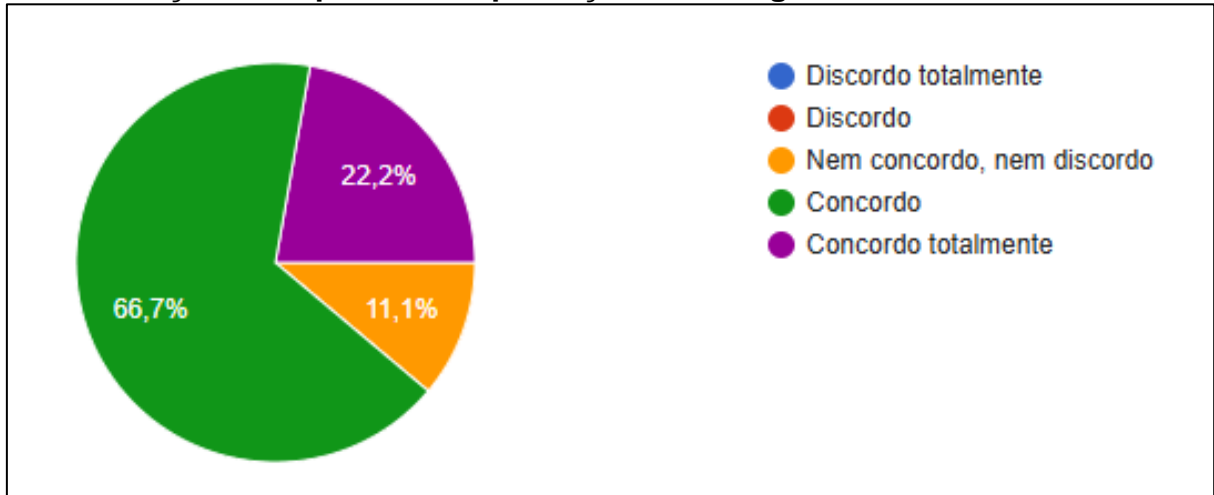
4.3 Compliance e Mitigação de Riscos:

Gráfico 10 - Aprofundar o conhecimento sobre os pontos críticos do processo empresarial é crucial para que a área de compras atue de maneira mais estratégica, antecipando necessidades e contribuindo diretamente para a eficiência operacional e o sucesso dos projetos.



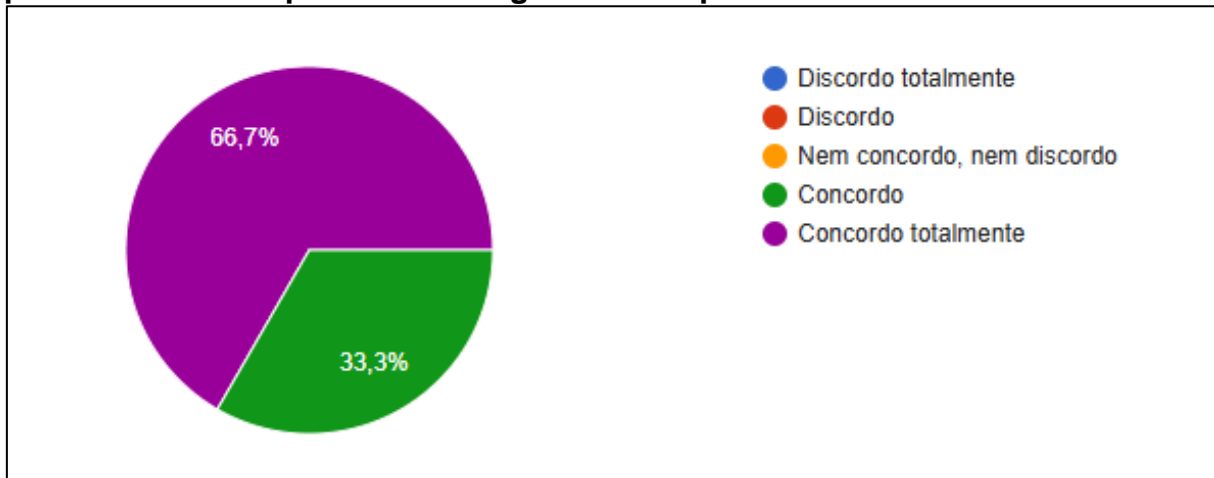
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 11 - As ações propostas para mitigar os gargalos no abastecimento de curto e médio prazo são eficazes, assegurando a continuidade das operações e a minimização de impactos nas produções e entregas.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Gráfico 12 - A área de compras está totalmente alinhada às normas de compliance da empresa, garantindo que todas as aquisições sejam realizadas de acordo com as políticas internas e as regulamentações externas, promovendo transparência e integridade nos processos.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em sua obra *“Purchasing and Supply Chain Management”* (2010), Weele destaca o papel crucial da conformidade no processo de compras. Ele ressalta que a adesão a regulamentos e normas éticas, juntamente com a mitigação de riscos, é fundamental para assegurar transparência e confiança nas relações com fornecedores. Weele sugere que práticas como investigação prévia detalhada e auditorias regulares dos fornecedores são indispensáveis para reduzir riscos de corrupção, fraudes e descumprimento de legislações trabalhistas ou ambientais. Além

disso, defende que a conformidade deve ser integrada às estratégias de seleção e contratação de fornecedores.

Já Ballou, em seu livro “Logística Empresarial” (2006), foca na eficiência do processo de compras e no impacto da gestão de riscos. Ele destaca que a mitigação de riscos deve ser parte integrante do planejamento de compras, com ênfase na avaliação de riscos logísticos, de fornecimento e de compliance com regulamentos internacionais. Ballou argumenta que o uso de tecnologias e sistemas de rastreamento, como o Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), ajuda a garantir que as práticas de compras estejam alinhadas com os requisitos legais e com as melhores práticas de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados obtidos neste estudo ressalta a gestão de compras como um elemento estratégico essencial para a competitividade e sustentabilidade empresarial, especialmente em um cenário de negócios que exige alta eficiência, inovação constante e respostas rápidas às flutuações do mercado. Ao analisar o departamento de compras de uma empresa de Três Coroas/RS, verificou-se que, embora o setor esteja bem estruturado e contribua para o controle de custos e a eficiência operacional, há oportunidades significativas para melhorias que podem elevar ainda mais a performance da empresa.

Dentre os principais focos de melhorias, destaca-se a necessidade de reduzir os níveis de estoque e otimizar o *lead time*, ambos cruciais para garantir uma maior agilidade nos processos internos e, conseqüentemente, uma resposta mais rápida às demandas do mercado. A redução de estoques não apenas libera capital de giro, mas também melhora o fluxo de materiais, enquanto a aceleração do tempo de entrega contribui para uma cadeia de suprimentos mais eficaz e integrada.

Além das melhorias internas, o estudo reforça que o fortalecimento de parcerias estratégicas com fornecedores é um fator determinante para o sucesso da gestão de compras. A construção de relações fortes e duradouras com fornecedores vai além de simples negociações de preço: ela se baseia na confiança mútua, no compartilhamento de informações e em uma colaboração contínua que gera valor para ambas as partes. Essas parcerias podem proporcionar benefícios que incluem maior estabilidade no fornecimento, inovação conjunta, melhoria da qualidade dos

produtos e maior flexibilidade para lidar com imprevistos. Uma cadeia de suprimentos bem integrada, com fornecedores comprometidos permite que a empresa se posicione de forma mais competitiva, conseguindo otimizar custos e, ao mesmo tempo, manter altos padrões de qualidade e serviço.

A pesquisa identificou que a adoção de tecnologias avançadas, como sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) e soluções para monitoramento de estoques por meio de códigos de barras ou identificação por radiofrequência (RFID), desempenha um papel essencial na modernização da gestão de compras. Essas tecnologias contribuem para uma maior assertividade no controle de estoques, possibilitando uma visão detalhada e em tempo real do fluxo de materiais. Além disso, outras ferramentas de automação complementam esse processo, integrando dados e sincronizando as operações entre os setores internos da empresa e os fornecedores.

A automação, ao acelerar a execução das atividades rotineiras, também gera benefícios, como a melhoria na precisão das previsões de demanda, garantindo que as aquisições de materiais sejam mais bem alinhadas às necessidades operacionais e às expectativas do mercado. Isso resulta em uma sincronização eficaz das atividades de compra com o planejamento da produção e o controle de estoques, o que contribui significativamente para a redução de erros manuais, minimização de desperdícios e elevação da eficiência operacional.

No contexto da indústria moderna, a integração dessas tecnologias permite não apenas otimizar a eficiência interna, mas também desenvolver uma cadeia de suprimentos mais responsiva e flexível. A conectividade digital entre empresas e fornecedores viabiliza uma troca mais ágil de informações críticas, como prazos de entrega, volumes de estoque e flutuações na demanda, o que, em última análise, fortalece a competitividade organizacional em mercados dinâmicos e cada vez mais exigentes. Em futuras pesquisas, recomenda-se aprofundar a análise do impacto das parcerias estratégicas na otimização da cadeia de suprimentos e no desempenho organizacional, considerando métricas como a redução de custos totais de aquisição (TCO), melhorias no *lead time* e aumento da eficiência operacional. Além disso, investigar o papel de tecnologias emergentes, como sistemas de planejamento avançado (APS) e inteligência artificial (IA) pode ser crucial para entender como essas ferramentas podem automatizar processos de compras, aprimorar a gestão do relacionamento com fornecedores (SRM) e aumentar a previsibilidade da demanda.

Essas áreas de estudo podem fornecer *insights* estratégicos valiosos para empresas que buscam não apenas melhorar a eficiência, mas também desenvolver cadeias de suprimentos mais resilientes, ágeis e sustentáveis. Ao incorporar estratégias de fornecimento estratégico, contratos de fornecimento colaborativos e o uso de análise de dados para tomada de decisões, as organizações podem se posicionar melhor para enfrentar os desafios de um mercado global competitivo e em constante evolução. Com a integração dessas práticas, as empresas estarão mais preparadas para garantir vantagens competitivas sustentáveis, melhorar a gestão de riscos na cadeia de suprimentos e promover inovações contínuas.

Dessa forma, os resultados indicam que a empresa tem a oportunidade de implementar uma gestão de compras mais estratégica, focada em eficiência operacional e em parcerias duradouras, o que fortalecerá sua capacidade de competir em mercados cada vez mais exigentes. A integração dessas melhorias permitirá que a empresa não apenas otimize seus custos e processos internos, mas também crie uma cadeia de suprimentos mais robusta e resiliente, preparada para enfrentar desafios futuros.

A experiência de mais de 35 anos no setor do aluno acadêmico autor deste estudo possibilita que tenha uma visão estratégica em que tenta combinar eficiência operacional, inovação e fortalecimento de parcerias, posicionando-o como um verdadeiro diferencial competitivo para a empresa. Ao investir em relações de longo prazo com fornecedores, constrói-se uma rede de confiança e previsibilidade mútua, em que o parceiro comercial se sente seguro em atender a uma demanda contínua e confiável. Esse vínculo possibilita uma gestão mais eficaz dos estoques e minimiza o risco de rupturas no abastecimento, reduzindo a necessidade de urgências e promovendo uma otimização dos recursos.

Além disso, essa parceria sólida concede uma vantagem importante em termos de poder de negociação. A capacidade de obter melhores condições de preços e prazos, em conjunto com o compromisso de volumes regulares, contribui para uma estabilidade financeira que beneficia tanto a empresa quanto o fornecedor. Em um mercado competitivo, essa postura colaborativa não apenas fortalece a relação com os fornecedores, mas também eleva o setor de compras a um nível estratégico, permitindo à empresa atender à demanda com eficiência e qualidade.

Entretanto, essa abordagem de longo prazo deve ser acompanhada de uma atenção contínua às inovações e oportunidades de mercado. Manter-se atualizado

com as mais recentes tecnologias, como automação e inteligência de dados, explorar novas práticas de fornecedores, realizar testes com materiais alternativos e ajustar estratégias de preços e prazos permite que o setor de compras se mantenha flexível e adaptável. Esse olhar atento e exploratório, junto ao fortalecimento das parcerias, potencializa o setor de compras, tornando-o mais ágil e sintonizado com as flutuações do mercado.

Assim, essa estratégia equilibrada entre parcerias estáveis e uma busca constante por inovação prepara o setor de compras não só para operar com alta eficiência, mas também para antecipar tendências e responder rapidamente às mudanças, mantendo a empresa em uma posição de liderança competitiva e sustentável.

Este estudo evidenciou a importância estratégica da integração entre áreas e do investimento contínuo em tecnologia para enfrentar os desafios do mercado da moda, que exige respostas rápidas e adaptabilidade. Observa-se que a modernização da área de suprimentos, com projetos robustos que priorizam inovação e eficiência, pode mitigar impactos e otimizar processos. O investimento em tecnologias, como a leitura por rádio frequência (RFID), é uma iniciativa essencial nesse sentido. A RFID permite maior rapidez e precisão nas informações, facilita o rastreamento de estoques por endereçamento e automatiza baixas vinculadas a lotes de produção, melhorando a previsibilidade de reposição e aumentando a rotatividade dos estoques.

Com isso, o planejamento de investimentos em tecnologia para os próximos anos torna-se prioritário, buscando uma transformação sustentável e um ganho contínuo em competitividade. Vale ressaltar que esses investimentos não precisam ser inteiramente financiados pela empresa, graças a incentivos como a Lei do Bem (Lei 11.196/2005), que oferece benefícios fiscais para empresas que investem em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). Essa legislação incentiva o setor privado a inovar, aproximando-o de universidades e institutos de pesquisa.

Outro ponto importante é que, nos últimos anos, a área de compras passou de uma função meramente operacional para uma área estratégica. Essa evolução tem sido impulsionada pelo engajamento dos colaboradores e pela visão de longo prazo da direção, que enxerga a importância de fortalecer a estrutura de compras. Esse movimento é fundamental para que, com apoio das novas tecnologias, a área de compras continue a agregar valor à empresa e a responder com agilidade às demandas do mercado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

AXELSOON, Björn; ROZEMEIJER, Frank; WYNSTRA, Finn; **Developing sourcing capabilities**: Creating strategic change in purchasing and supply management. England: John Willey & Sons Ltd., 2005.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Logística empresarial. São Paulo: Pearson, 2001.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Pearson Bookman, 2004.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento, Organização, e Logística Empresarial. Porto Alegre: Pearson Bookman, 2006.

BRASIL. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 de novembro de 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm. Acesso em: 20 ago. 2024.

BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)** – Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

CHAO, *et al.* **Improving Inventory Management in an RFID-enabled Supply Chain**. New Jersey: IEEE Press, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, P.S. **Logística e Cadeia de Suprimentos - O Essencial**. São Paulo: Manole, 2013.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRAMAN 2002.

NEVES, Lincoln Wolf de Almeida; HAMACHER, Sílvio. O Processo de Compras e a Logística Integrada. **Revista Tecnológica**, São Paulo, ano 10, n. 103, p. 140-145, jun. 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2010.

VIVALDINI, Mauro; PIRES, Silvio R. I. **Operadores logísticos**: Integrando operações em cadeias de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEELE, Van, A.J. **Purchasing and Supply Chain Management**: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Cengage Learning, Boston, MA, 2010.