



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

AValiação de Fornecedores: Estudo de Caso na Empresa Ana
Confeccões

WALISSON BRUNO ALVES RIBEIRO

CAMPINA GRANDE – PB

Dezembro, 2012

WALISSON BRUNO ALVES RIBEIRO

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ANA
CONFECÇÕES**

Relatório de Estágio apresentado à
Universidade Federal de Campina Grande
como um dos pré-requisitos para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração de
Empresas.

Orientadora: Fernando Schramm, Mestre.

CAMPINA GRANDE – PB

Dezembro, 2012.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Walisson Bruno Alves Ribeiro
Aluno

Fernando Schramm, Mestre.
Professor Orientador

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

CAMPINA GRANDE – PB

Dezembro, 2012.

WALISSON BRUNO ALVES RIBEIRO

**AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ANA
CONFECÇÕES**

Relatório de Estágio aprovado em ___/ Dezembro /2012.

Fernando Schramm, Mestre.

Orientador

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre.

Examinadora

Maria de Fátima Martins, Doutora.

Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

Dezembro, 2012

*Dedico primeiramente a **Deus**, meu Criador e para quem vivo. E aos meus pais, **João Maciel e Ana Alice**, que sempre estiveram ao meu lado educando, incentivando, dando carinho e apoiando.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por incontáveis bênçãos derramadas sobre a minha vida.

A toda minha família pelos valores ensinados, amor e carinho incondicional.

Aos meus amigos verdadeiros que sempre estiveram presentes na minha caminhada.

A meu orientador, professor Fernando Schram, pelo carinho e dedicação na orientação deste trabalho, e a sua esposa Vanessa Batista que foi ponte entre a nossa amizade.

Aos demais professores da UFCG por seus ensinamentos e dedicação.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho. Que nunca lhes falte a recompensa por tanta dedicação e companheirismo.

Que Deus preencha a vida de cada um e faça com que compreendam sempre o sentido e o propósito desta vida.

A todos, meu muito obrigado!

RIBEIRO, Walisson Bruno Alves. **Avaliação de Fornecedores: estudo de caso na empresa Ana Confecções**. 57f. Relatório de Estágio Supervisionado (Curso de Bacharelado em Administração) Universidade Federal de Campina Grande – PB, 2012.

RESUMO

O comércio é uma das práticas mais antigas do mundo e sempre esteve ligada a sobrevivência humana, contudo, ao longo tempo, esta atividade extrapolou a simples troca de mercadorias, tornando-se cada vez mais complexa e sofisticada, principalmente com o advento do capitalismo. Desse modo, ao analisar este ato milenar da humanidade, tenta-se lançar um olhar mais detido para a compra e venda de produtos, com a preocupação de desvendar os ‘segredos’ que permeiam todo e qualquer tipo de comércio: a fonte fornecedora dos produtos, pois é esta que alimenta as engrenagens da logística. O objetivo central deste estudo é Analisar os fornecedores da Empresa Ana Confecções em Campina Grande-PB. Sendo caracterizado como um estudo descritivo, em que foi feita uma pesquisa com o proprietário abordando o tema proposto como também foi feita uma observação e estudo nos métodos usados pela empresa, qualificando e quantificando os dados coletados como também havendo um conhecimento prévio do assunto pesquisado por parte do pesquisador. Com o intuito de estudar os seus fornecedores, foi elaborado um modelo com critérios de avaliação, para assim ter uma base de sustentação no auxílio ao responsável pelas compras, no ato de escolha de cada produto, favorecendo o mesmo e estipulando o fornecedor a critérios de qualidade exigidos pela empresa Ana Confecções, com a finalidade de ser um potencial de serviço prestado aos seus clientes finais. Os resultados da análise mostraram que a relação da empresa com os seus fornecedores pode ter respostas substantivas depois de avaliada, com a aplicação dos critérios veio trazer certezas na tomada de escolha dos fornecedores, mediante o posicionamento de cada um na avaliação feita. Trouxe uma amostra do potencial de cada fornecedor, podendo ter um real conhecimento, trazendo assim maior confiabilidade e certezas do mesmo. Ocorre de maneira eficaz, no estudo de seus serviços prestados, como também pode conhecer o potencial de cada um deles fazendo com que houvesse segurança e confiabilidade nas respostas e qualidade prestada sobre cada produto oferecido.

Palavras-chave: Logística. Gestão de Compras. Fornecedor.

RIBEIRO, WALISSON BRUNO ALVES. **Supplier Evaluation: a case study in business Clothes Ana.55** f. Relator Supervised Training (Course of Bachelor in Business Administration) Federal University of Campina Grande - PB, 2012.

ABSTRACT

Trade is one of the oldest practices in the world and has always been linked to human survival, however, over time, this activity went beyond the simple exchange of goods, becoming increasingly complex and sophisticated, especially with the advent of capitalism. Thus, when analyzing this ancient act of humanity, attempts to launch a closer look to the buying and selling of products, with the concern to reveal the 'secrets' that pervade any kind of trade: the source supplier of products because that is what feeds the gears logistics. Aiming central Analyze suppliers Ana Clothing Company in Campina Grande-PB. This study is descriptive research was done with the owner addressing the issue as proposed was also made an observation and study the methods used by the company, qualifying and quantifying each data collected as well as having a prior knowledge of the subject studied by the interviewer With order to study their suppliers, we designed a model evaluation criteria, thus to have a base of support in aid responsible for purchasing, the act of choosing each product, favoring the same and the supplier stipulating the required quality criteria by Ana Clothing company, aiming to be a potential service to its end customers .. The results of the analysis showed that the company's relationship with its suppliers may have concrete answers after evaluated, with the application of the criteria has brought certainties in making choice of suppliers, upon positioning of each of the evaluation. I brought a sample of each potential supplier, may have a real knowledge, thus bringing greater reliability and certainty of it. Occurs effectively, the study of their services, but also can meet the potential of each were causing safety and reliability and quality in the responses given up every product offered.

Keywords: Logistics. Purchasing Management.Supplier.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Seleção dos itens para o estudo da curva ABC.....	35
QUADRO 02 – Valor Consumido de cada produto	36
QUADRO 03 – Ordem decrescente do valor consumido.....	37
QUADRO 04 – Cálculo dos percentuais de cada produto.....	38
QUADRO 05 –Grau de importância dos itens.....	38
QUADRO 06 - Classificação dos produtosABC.....	39
QUADRO 07 –Códigos dos fornecedores.....	40
QUADRO 08 –Ordem de importância dos critérios.....	41
QUADRO 09 –Aplicação do modelo, Calça jeans (P1).....	44
QUADRO 10 –Aplicação do modelo, short jeans (P2).....	46
QUADRO 11 –Aplicação do modelo, Short jeans intermediário (P3).....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. Cadeia de Suprimentos.....	15
2.2. Logística.....	16
2.3. Compras.....	18
2.4. Gestão de Estoques.....	20
2.4.1. Classificação para controle de estoque- Curva ABC.....	20
2.5. Seleção de fornecedores.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1 Caracterização do estudo e pesquisa.....	24
3.1.2 APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	25
3.1.3 Descrição do Modelo.....	25
3.1.4 Primeira Etapa.....	25
3.1.5 Segunda Etapa.....	25
3.1.6 Terceira Etapa.....	26
4 APLICAÇÃO DO MODELO.....	35
4.1 Utilização do Modelo.....	35
4.2 Ordem de importância dos critérios	41
4.3 Customização dos critérios na visão da empresa estudada.....	41
4.4- Aplicação dos critérios na tabela.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE.....	54

1- INTRODUÇÃO

1.1 Definição do Tema e Problema

O comércio é uma das práticas mais antigas do mundo e sempre esteve ligada a sobrevivência humana, contudo, ao longo tempo, esta atividade extrapolou a simples troca de mercadorias, tornando-se cada vez mais complexa e sofisticada, principalmente com o advento do capitalismo. Desse modo, ao analisar este ato milenar da humanidade, tenta-se lançar um olhar mais detido para a compra e venda de produtos, com a preocupação de desvendar os ‘segredos’ que permeiam todo e qualquer tipo de comércio: a fonte fornecedora dos produtos, pois é esta que alimenta as engrenagens da logística.

O setor Têxtil e de confecções vem crescendo consideravelmente o seu consumo mundial, fazendo com que todos briguem por uma posição num mercado tão concorrido. E um dos principais vilões e poderosos no setor têxtil é a China com 49% de produção mundial do vestuário, logo em seguida se destaca a Índia com 7%, o Paquistão com 3,8% e o Brasil com 2,9%, segundo pesquisas do comércio exterior feitas pela Associação Brasileira do Vestuário, dados esses coletados em 2010. Os países que mais se destacam na exportação do setor de vestuário são: China, Hong Kong, Índia, Turquia, França, Itália e a Alemanha (ABRAVEST, 2010).

Hoje, no Brasil, o setor de confecções vem ganhando força com a grande flexibilidade da economia e tecnologia, tornando-se, assim, um dos setores em crescimentos que está ganhando diversos investimentos e gerando inovação nas práticas e modelos. E dentre os municípios que se destacam no país está o de Campina Grande, no estado Paraíba.

Esse trabalho vem estudar o comércio popular de confecções que se encontra na Feira Central de Campina Grande, especificamente o setor de confecções, como também nos novos Shoppings populares, que são: o Shopping Edson Diniz, a Arca Titão e a Arca Catedral, aonde vieram alocar todos os comerciantes ambulantes que usavam das mediações para vender seus produtos.

A indústria de confecções se insere dentro da cadeia têxtil, cujas etapas industriais vão desde o beneficiamento das fibras vegetais, animais e químicas, até a confecção de peças prontas para uso, passando pela fabricação de fios, usados na produção dos tecidos e malhas que servem de matérias-primas à produção das peças confeccionadas. A confecção é a última atividade industrial antes da comercialização. Consiste no corte e transformação de tecidos

planos ou de malha em peças de vestuário, com ajuda de máquinas de costurar que fixam as partes componentes através de aviamentos como linhas, botões, zíperes, entre muitos outros.

O conhecimento dos fornecedores trás para a empresa uma maior confiabilidade na qualidade dos produtos gerados, fazendo que a instituição forneça aos seus clientes produtos confiáveis, e tendo uma relação de confiança sobre empresa e fornecedor. Por isso a importância de analisar cada um deles, buscando conhecer a sua capacidade de desenvolver o produto oferecido como também a sua sustentação e manutenção do mesmo. A avaliação do fornecedor constitui, porém, a chave para a qualificação do fornecedor e, portanto, para *freepass* do produto (MERLI, 1994, 162p).

Diante do exposto, foi possível definir a seguinte problemática: **Como analisar o desempenho dos fornecedores de uma empresa de confecções em Campina Grande-PB?**

Com o intuito de responder a esse problema, foi definido o objetivo deste estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o desempenho dos fornecedores da Empresa Ana Confecções em Campina Grande-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais fornecedores da Empresa Ana Confecções;
- Definir critérios para avaliação dos fornecedores da empresa;
- Verificar o desempenho dos principais fornecedores da empresa com base nos critérios estabelecidos.

1.3 Justificativa

O estudo das condições de suprimento é um assunto extremamente importante e estratégico para qualquer empresa, influenciando diretamente a sua saúde financeira, a sua relação com os clientes, a sua competitividade e, conseqüentemente, o seu sucesso no

mercado. Assim, espera-se que esse estudo possibilite à empresa pesquisada gerir de forma eficiente, eficaz e econômica o seu estoque, suas relações de compra e venda e, por fim, passará a observar e tomar decisões concretas sobre o seu futuro promissor dentro de um mercado tão competitivo.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, tratando dos seguintes assuntos:

- Capítulo 1 – Introdução: apresenta uma breve contextualização sobre o tema abordado, identificando o problema da pesquisa, importância do estudo, determinação dos objetivos e justificativa, bem como explicita a forma como o trabalho encontra-se organizado para o alcance dos fins aos quais se destina.
- Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: constando o suporte científico sobre o tema principal do estudo, como Gestão de Suprimentos, abordando Compras e de Estoques.
- Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos: Informando os métodos de pesquisa que foram utilizados na realização do estudo.
- Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados: Contêm informações sobre o a empresa e a análise dos fornecedores da mesma.
- Capítulo 5 – Considerações Finais: Apresenta as principais conclusões da pesquisa, contribuições, constatações, proposições de medidas e/ou sugestões de trabalhos futuros.

Ao final são apresentados as referências e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem caráter teórico, apresentando conceitos, definições, ideias de diferentes autores acerca do tema pesquisado, dentre outros aspectos relevantes para o estudo, construindo, dessa maneira, o embasamento teórico necessário a sua realização.

2.1 Cadeia de suprimentos

Ao decorrer dos anos, as cidades cresceram, com apoio das rotas comerciais feitas pelos vendedores de iguarias trazidas de varias regiões do mundo, se tornado, assim, pontos fortes de comércio de mercadorias. Nesse caso, a distância era apenas um desafio a mais, tanto para compras, como para o fornecimento dos produtos que eram feito por meio de animais ou por navios. Deste modo, se iniciou a Logística, com a responsabilidade de dispor produtos no local desejado ao menor custo possível e tempo determinado (BOWERSOX, 2001).

A logística tem um papel de grande importância dentro da Cadeia de Suprimentos, já que a mesma é vista como algo global, sendo assim, a Cadeia de Suprimentos inclui todas as atividades e processos necessários para fornecer um produto ou serviço a um consumidor final (ARNOLD, 2009).

Tal processo se inicia com a extração ou aprimoramento da matéria-prima, depois ela é moldada de acordo com padrões e necessidades do cliente, e, por fim, é distribuída para os clientes finais através dos canais de distribuição disponíveis.

O *feedback* existente no processo industrial e comercial que se faz partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, desde mesmo no ato da compra do produto o cliente é o que agrega informações sobre opções de produtos, qualidade e muito mais do que se pode esperar ao usar determinado produto, faz ciente e gera informações em que se pode agregar valor ao próprio produto, ganhando assim confiança do mesmo no retorno a compra do mesmo. Sendo assim, eficaz no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, olhando não só para o início dela, e sim o todo da cadeia produtiva até o cliente final, sendo a detentora de qualidade do produto lançado ao mercado consumidor.

Tendo uma visão mais ampla, Slack (2007, p. 415) define gestão da Cadeia de Suprimentos como “a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio das ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final”. Trata-se de uma visão holística do negócio, onde se percebe ganhos substanciais na satisfação do consumidor final, pois o mesmo é gerador de consumo.

Algo de grande importância na cadeia de Suprimentos é a comunicação, pois ela faz com que funcione todo o canal de distribuição, desde o fabricante até os seus compradores, seja eles atacadistas, varejista ou até mesmo cliente final. Uma má gerencia de informação,

uma baixa disponibilidade de produtos ou até mesmo uma demora na distribuição faz com que o comprador (atacadista) reconheça o fornecedor (fabricante), um canal de distribuição inseguro. Em suma, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é uma abordagem sistemática de razoável complexidade, que implica alta interação entre os participantes, exigindo a consideração simultânea de diversos *trade-offs* (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO).

2.2 Logística

A relação de toda produção, desde a matéria-prima até o consumidor final, faz parte da Cadeia de Suprimentos, sendo que a Logística é a parte responsável por manter e fluir a matéria-prima, os produtos não acabados e os produtos acabados em toda escala produtiva ao menor custo possível, satisfazendo as necessidades da produção com bons resultados. O Gerenciamento logístico inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados, com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócios da empresa (ARNOLD, 2009).

Para os autores Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), logística é

[...] um verdadeiro paradoxo. É, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e uma dos conceitos gerenciais mais modernos. Desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca dos excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte (p. 27).

No Brasil, grandes foi às transformações ocorridas na área de Logística, isso pelo fato do país ser subdesenvolvido, com problemas de infraestrutura, investimentos e até mesmo de comunicação, que acarretaram uma vagarosa e lenta evolução da Logística no país, sendo, desta maneira, mais difícil a distribuição de produtos em todas as suas extensões territoriais.

Com a grande extensão que o país tem, o uso do modal rodoviário é o menos viável pela sua maior probabilidade de custos, se comparado com outros países, transformando a sua logística numa das mais caras, sendo relevante observar, estrategicamente, os meios modais existentes, fazendo com que o produto no seu destino final se torne mais caro, como se pode observar na citação a seguir:

Com gastos equivalentes de 10% do PIB, o transporte brasileiro possui uma dependência exagerada do modal rodoviário, o segundo mais caro, atrás apenas do aéreo. Enquanto no Brasil o transporte rodoviário é responsável por 61% da carga transportada (em toneladas-Km), na Austrália, EUA e China os números são 30%, 28% e 19%, respectivamente (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p 21).

Do contrário que se pode pensar, a Logística é muito mais de que transporte e armazenagem de produtos, não são simplesmente deslocamento de matérias-primas e produtos acabados de um lugar para outro, certo que estes tem a sua importância, mas o gerador tempo vem trazer a logística moderna uma barganha na qualidade do serviço prestado.

Uma boa Logística é a que se preocupa na qualidade, sendo eficiente em seus serviços prestados, tanto na qualidade, quanto na informação e tempo, ganhando assim valor-agregado sobre o serviço prestado aos seus clientes, como na afirmação de Novaes (2004)

Observamos então que a Logística Empresarial evoluiu muito desde seus primórdios. Agregar valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar os quatro tipos de valores positivos para o consumidor final, a Logística moderna procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo (p. 35).

Devido a uma limitação dos recursos e por causa da competitividade do mercado, percebe-se que as empresas que possuem uma logística sofisticada e eficiente poderão apresentar um desempenho na disponibilidade de estoque e na velocidade e perfeição de entrega, que, as fará apresentar-se para os clientes como um fornecedor e/ou parceiro preferencial e ideal. Logo, apresentar diferencial e atender a todos os pré-requisitos e necessidades dos clientes tornam a Logística um setor forte e capacitado no desenrolar das suas funções.

Dentro da Logística de uma empresa existe a atividade de compras, e a mesma é de grande importância para qualquer organização, em que tem uma grande responsabilidade na tomada de decisão na escolha do fornecedor adequado, dentro de parâmetros e exigências da empresa. Afirma-se, em geral, que a seleção de uma fonte adequada de fornecimento, automaticamente, resolve todas as considerações relativas às compras; a qualidade será correta, as entregas serão feitas a tempo e os preços serão justos (HEINRITZ e FARRELL, 1977).

Compras é um setor dentro da logística de grande valor agregado, pois o mesmo pode trazer a empresa um diferencial na competitividade dentro de um mercado tão globalizado e acirrado, sendo peça fundamental de grandes empresas para manter-se em meio a estratégias tomadas pelos concorrentes.

A decisão sobre a compra na área de confecções é algo de extrema decisão, que pode levar à várias consequências, tanto positivas como negativas. A escolha dos produtos e a sua

quantidade devem ser estratégicas no setor de confecções, já que a moda é bastante relativa dependendo da cultura do local, como também a mudança nas estações ocorridas durante o ano, fazendo com que as coleções mudem de acordo com a mesma. Pode se observar que, neste setor de confecções, os estoques não podem ser de grandes volumes, pois a mercadoria poderá ficar obsoleta se for de grande quantidade ou se não tiver uma boa rotatividade de vendas

Ciclos de vida mais curtos são consequência direta da política de lançamentos contínuos e cada vez mais rápidos de novos produtos. Novos produtos tendem a tornar obsoletos produtos antigos, diminuindo, portanto seu ciclo de vida. Exemplos paradigmáticos desse fenômeno podem ser encontrados nos setores de informática e vestuário (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000, p 28).

Neste setor existe várias atividades, dentre as quais são de maior influência as atividades centrais, destaca-se como sendo as que mais influenciam a eficiência do fluxo dos bens, a seleção de fornecedores e colocação dos pedidos. A primeira é fundamental pelo fato da sua escolha depender de uma série de fatores como preço, qualidade, continuidade de fornecimento e localização - uma proximidade geográfica pode atuar nas oportunidades de consolidação de fretes e na diminuição dos custos de transporte. A segunda especifica as quantidades e as instruções de entrega dos pedidos, sendo primordial por estabelecer o volume de produtos a serem movidos e estocados, e assim, evitar que haja gastos desnecessários com a logística.

Comprar bem faz todo o diferencial, pois pode causar, para a empresa, grandes malefícios, como por exemplo: produtos com altos custos, menos concorrência no mercado; produtos em grande quantidade, tornando os mesmos obsoletos; produtos com avaria, quando na má escolha de fornecedores no ato da compra podendo acarretar num grande fluxo de produtos com defeitos alongando o prazo das vendas com a troca do mesmo. Um dos parâmetros importantes para o bom funcionamento de compras e, conseqüentemente, para o alcance de todos os objetivos, é a previsão das necessidades de suprimento (DIAS, 2006, p 236).

Quando se tem um conhecimento mais apurado do seu fornecedor, ou que produto buscar, no ato da compra para satisfazer seu cliente final, fica-se muito mais fácil de acertar no ato da escolha da compra, uma vez que, na Cadeia de Suprimentos quanto mais perto do cliente final, que é o consumidor, maior será a bagagem de conhecimento quanto ao seu gosto e necessidades a que ele possui.

Faz então do comprador, ou gerente de compras, um crítico e sábio na hora da escolha do produto a ser colocado nas vitrines, onde será disponível aos clientes finais. Isso torna o gerente de compras possuidor de um censor sobre um olhar do que é vendável ou não, principalmente neste ramo de confecções, um olhar crítico sobre o gosto do cliente final faz toda a diferença na fase de escolha de que produtos comprar.

Para não errar no que comprar, uma estratégia é priorizar pela qualidade do produto que deverá oferecer ao seu cliente final, como também a quantidade como foco estratégico, pois só o necessário e pontual para suprir a sua demanda, sem exagerar no volume de pedidos, pois a moda é muito flexível, uma hora certo produto está no auge, como também logo pode estar em declínio, ficando assim produtos obsoletos.

As quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques. Uma estratégia a este respeito é a de satisfazer à medida que se manifestem, é a estratégia do Just-in-time. A alternativa é utilizar alguma forma de compra adiantada, ou antecipatória, vantajosa nos casos de produtos com expectativa de aumento (BALLOU, 2006, p.359).

Estar atendo as tendências que a moda atual rege e influencia as pessoas, é outro ponto de grande importância no olhar crítico do gerente de comprar, pois as pessoas são influenciadas fortemente pela mídia televisiva, que usa desse meio de comunicação para vender a sua marca ou até fazer estilo com novas tendências de looks, que é o ditar moda. É onde entra o setor de Marketing de cada empresa, fazendo que lhe favoreça e venda seu novo produto, atraindo assim as pessoas a consumi-los.

Na maioria das vezes os itens que compõem um estoque são distintos entre si: possuem preços diferentes, requisitos de marketing diferentes, concorrências diferentes, rentabilidades diferentes, devem oferecer níveis de serviço diferentes para os clientes que demandam por eles, além de outras distinções. Tudo isso precisa ser levando em consideração no momento em que se estabelece uma política de estoques para a empresa.

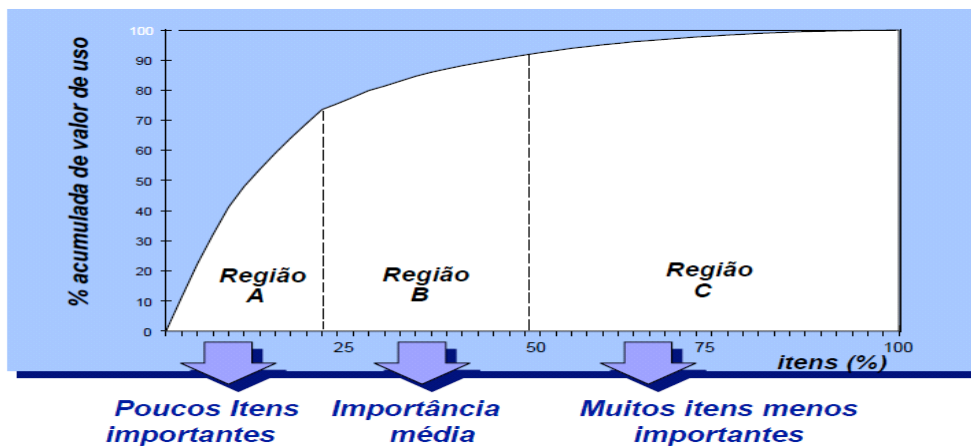
Por causa dessa singularidade de cada item e por causa da necessidade de reduzir o capital empatado em estoques, torna-se necessário efetuar uma administração específica para cada item, tentando entender suas singularidades, sua curva de demanda e sua curva de fornecimento de cada item do estoque. A Curva ABC é um importante instrumento para o Administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração (DIAS, 2010).

Para obter resultados eficientes dentro do Modelo que irá ser abordado no estudo, se fará o uso da curva ABC, pois a mesma trará resultados satisfatórios a que caminho trilhar

dentro dos itens mais importantes dentro da organização estudada, segundo a ótica do valor ou da quantidade, onde dentro da curva de ABC dar-se o nome de itens de classe A (criticidade), em que devem ser tratados com uma maior atenção, pois a falta destes acarretará em percas maior.

O estudo da curva ABC é de grande importância para o administrador, já que ela ordena os produtos de acordo com o seu grau de importância, fazendo com que se tenha uma administração adequada e maior atenção a esses itens. Obtendo, assim, uma ordenação desses itens e sua classificação dentro da curva ABC, podendo estudá-los conforme o seu grau de importância. A definição das Classes A,B e C obedece apenas a critérios de bom-senso e conveniência dos controles a serem estabelecidos. Em geral, são colocados, no máximo, 20% dos itens na classe A, 30% na classe B e os 50% restantes na classe C (DIAS, 2006).

Figura 01 – Curva ABC



Fonte: Adaptado de Martins, 2002.

2.4 Avaliação de Fornecedores

A avaliação dos fornecedores trás para a empresa uma maior confiabilidade na qualidade dos produtos gerados, fazendo que a instituição forneça aos seus clientes produtos confiáveis, e tendo uma relação de confiança sobre empresa e fornecedor. A avaliação do fornecedor constitui, porém, a chave para a qualificação do fornecedor e, portanto, para *freepass* do produto (MERLI, 1994).

O conhecimento sobre o fornecedor e empresa gera um relacionamento seguro de confiança, uma vez que o conhecimento das necessidades do cliente (empresa), e o ajuste a elas geram benéficos conjuntos. Logo, uma boa comunicação e aberturas para mudanças fazem com que, juntas, criem uma maior interação e apego nas relações de negócios entre

ambos. Como as exigências de materiais mudam frequentemente, os fornecedores devem ser capazes de reagir rapidamente às mudanças, eles devem ser altamente flexíveis e confiáveis, para poderem reagir rapidamente a mudanças na programação (ARNOLD, 2009).

A seleção de fornecedores é considerada igualmente ponto-chave do processo de compras. A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, isso é muito importante. O seu balanço deve ser cuidadosamente analisado. Com um cadastro atualizado e completo de fornecedores e com cotações de preços feitos semestralmente, muitos problemas serão evitados (DIAS, 2006, p.236).

Portanto, quanto maior o número de opções de fornecedores, mais seguro será na hora de decidir a quem comprar, pois possuir uma lista de informações sobre possíveis fornecedores trás a empresa a oportunidade de escolher a quem comprar dentro cada critério e exigências que responda as suas necessidades pontuais.

Um bom fornecedor supre todas as necessidades de seu possível cliente, já que a sua eficiência no grau de atendimento e relacionamento entre comprador e fornecedor, lhe trás garantias de confiabilidade sendo assim um referencial no departamento de compras, mantendo-o sempre no cadastro de registro, segundo Dias(2006).

O ato de cadastrar representa muito mais que a manutenção em arquivos da documentação relativa aos fornecedores da empresa, devendo o cadastro, por conseguinte, disponibilizar informações atualizadas e confiáveis que possibilitem, a qualquer tempo, a adequada seleção de fornecedores para cada concorrência promovida (VIANA, 2010, p. 189).

Tomando como base o que HEINRITZ, FARRELL, (1977, p. 212), apresenta, que há quatro estágios de seleção de uma possível fornecedores que é: o estágio do levantamento, o estágio averiguação, o estágio das negociações e seleção e o estágio da experiência, onde cada ponto é fundamental tanto para o conhecimento prévio do seu fornecedor, como também a certeza da responsabilidade e respeito nas respostas produzidas no ato da negociação. Quanto mais se conhece o fornecedor, maior será a satisfação e confiabilidade do mesmo.

Com o histórico de cada transação se pode fazer um parecer de cada negociação feita por cada um dos seus fornecedores, tomando assim como base para a avaliação dos mesmos, um passo importante no uso de uma ferramenta que pode está a disposição a qualquer momento, que é a experiência vivida nas ultimas negociações, se foi positiva ou não. Logo, percebe-se o quanto é relevante se fazer o cadastro para que se garanta uma confiabilidade entre fornecedor e cliente.

Por isso a importância de avaliar cada fornecedor, dando assim segurança e confiabilidade do mesmo. Tendo como exemplo da importância da avaliação do fornecedor Heinritz e Farrell (1977), mostram uma fórmula matemática de classificação dos fornecedores desenvolvida no Departamento de Compras de uma grande indústria, fórmula essa conhecida como “Classificação da Entrada de Matérias”, onde o cálculo é baseado na experiência de uma avaliação comparativa do desempenho do fornecedor, quando o mesmo produto é adquirido em duas ou mais fontes. A fórmula é baseada nos princípios de: avaliação do desempenho, onde se observa os fatores de compras - qualidade, preço e serviço-, onde é ordenado para cada fator um peso que se somam em pontos, que por fim avaliará o total da nota de cada fornecedor e seu item estudado, dando assim sua colocação dentro dos fatores estipulados.

Quanto maior a quantidade de fornecedores, maior será a opção e seleção no leque de mercadorias a escolher, tendo uma grande variedade de fornecedores aumenta a capacidade crítica na hora da escolha de cada produto tendo a disposição do cliente final um produto de uma qualidade expressiva, fazendo com que seja um ponto diferencial no mercado tão concorrido. Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados:

O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta (DIAS, 2006, p. 284).

A aprovação de um novo fornecedor é tão rígida em grandes empresas que se faz uma avaliação dele antes mesmo da primeira compra, coletam-se dados de informações no mercado, fazem-se visitas as instalações e até amostra do produto que irá comprar para ver se está nos parâmetros da empresa. Efetuada a compra, observa se todos os requisitos do contrato serão obedecidos na hora da entrega dos produtos, estabelecendo, assim, uma confiança e certeza de qualidade prestada pelo novo fornecedor.

Outro ponto relevante na escolha do fornecedor é o relacionamento existente entre ambos, pois uma conduta de respeito recíproco trás para ambos o prazer de se negociar, fazendo com que haja fidelização e harmonia comercial. Um roteiro adequado para selecionar e avaliar novos fornecedores é de primordial importância para o comprador e realmente de difícil confecção, em função de situações peculiares de cada empresa (DIAS, 2006, p. 285).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 Características da pesquisa

Em relação aos objetivos determinados, esta pesquisa é caracterizada como **descritiva**, pois a mesma tem como intuito a descrição das características de uma dada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E ainda apresenta como características mais relevantes a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como, por exemplo, o questionário e a observação sistemática (GIL, 1995).

Ainda pode-se classificá-la, segundo seus procedimentos técnicos utilizados, como **estudo de caso**, que é caracterizada pelo estudo mais aprofundado de um ou de poucos objetivos, de maneira que comporte o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1995). Logo, para esta pesquisa o estudo de caso se desenvolve a partir da escolha de uma empresa que vai ser o objeto de observação de determinados aspectos, sua importância e relação como, também, a geração de contribuição para o conhecimento sobre o assunto escolhido.

As pesquisas podem ser classificadas também quanto a sua abordagem como **quantitativa e qualitativa**. No caso desta pesquisa, abordagem selecionada foi de ambas.

A quantitativa está relacionada à quantificação de opiniões, dados, nas formas de coleta de informações.

A qualitativa consiste, segundo Soares (2003), em um método que não emprega procedimentos estatísticos como o centro do procedimento de diagnóstico de um problema. O pesquisador interpreta os fatos buscando a solução para o problema proposto.

3.2 Método para análise dos fornecedores

Para se obter bons fornecedores é preciso selecionar adequadamente, pois se torna uma decisão de grande importância para o bom funcionamento das tarefas de compras, uma boa relação entre ambos e uma aprovação dos futuros clientes compradores, que fará da empresa estudada, reconhecida como fornecedora de produtos de qualidade e com um diferencial dentre as demais.

No desdobramento do real processo de seleção, há quatro estágios: 1) o estágio do levantamento, onde se observa todos os possíveis fornecedores para um determinado produto, 2) o estágio da averiguação, no qual se observa a qualificação e as vantagens relativas a fonte, 3) o estágio das negociações e da seleção que leva as primeiras encomendas, e 4) o estágio da experiência, onde a relação continuada entre o vendedor e o fornecedor é estabelecida (HEINRITZ, FARRELL. 1977, 212p).

É o que o modelo escolhido para o estudo vai propor: estruturar o problema de avaliação dos fornecedores, para realização de compras eficazes obtendo segurança nos procedimentos e certezas que estará fazendo bons negócios para não vim se prejudicar nas negociações, seja, pagando a mais pela mercadoria, ou atraso na entrega, má qualidade do produto ou até mesmo no modelo escolhido, considerando as tendências da moda.

3.2.1 Descrição do Modelo

Para melhor entender o modelo ele está dividido em três etapas: a primeira etapa corresponde à escolha dos fornecedores que participarão do processo de avaliação; a segunda etapa é a escolha dos critérios que serão utilizados para avaliar os fornecedores; já a terceira etapa é a avaliação do desempenho dos potenciais fornecedores com uma avaliação contínua dos critérios já estabelecidos (SCHRAMM, 2008, p.48).

3.2.1.1 Primeira Etapa

A primeira etapa do processo é feita com uma escolha criteriosa do decisor que produtos devem ser estudados de acordo com o grau de importância de vendas, podendo ser usado a curva do ABC. Na logística, a Curva ABC é muito usada para controlar o estoque. Alguns produtos são mais importantes que outros e precisam ser tratados como tal. Pode separar os itens no estoque segundo algum critério: giro do produto, proporção sobre o faturamento, margem de lucro, custo do estoque, ou outro parâmetro escolhido.

Ao obter respostas da curva ABC, será elaborada uma lista com os produtos mais críticos, de maior importância dentro da escala de vendas, para assim obter resultados dos mesmos, efetuando uma lista de produtos.

3.2.1.2 Segunda Etapa

Na segunda etapa do modelo corresponde na escolha de critérios para a avaliação de futuros fornecedores e o estudo dos atuais. Com apoio da pesquisa bibliográfica (SCHRAMM, 2008), obtemos atributos a serem utilizados no modelo de apoio a decisão, observando sempre como forma de pontuação as medidas do desempenho:

Nem todos os materiais exigem uma inspeção formal de qualidade; em uma grande proporção de entregas, em um programa normal de aquisições, uma simples inspeção visual satisfaz propriamente todas as necessidades. Porém, freqüentemente, quando um exame mais detalhado e uma certificação mais acurada de qualidade se tornam necessários... (HEINRITZ e FARRELL. 1977, p 343).

- **Custo:**

- ✓ ***Custo Unitário:*** Corresponde a o valor unitário de cada peça comprada. E sua unidade de medida é em R\$, o menor valor é positivo para esse atributo.

- ✓ ***Custo do Frete:*** O valor monetário corresponde ao valor pago do transporte da mercadoria de uma localidade para outra. A unidade de medida será em R\$/Km, o quanto menor o valor, mais será positivo para esse atributo (esse item só é usando quando se transporta o produto por uma terceirizada, transportadora).

- **Qualidade:**

- ✓ ***Rejeição na Empresa:*** Rejeição na empresa é a identificação de mercadorias que vem com avarias (defeitos), a observação dos produtos com defeitos faz com que se detectem os mesmos que estão fora do padrão de qualidade exigido, fazendo com que haja uma possível troca futura. Quanto menor a % de produtos rejeitados dentro de padrões exigidos de qualidade, mais será positivo a avaliação que a empresa fornecedora terá.

- ✓ ***Atendimento:*** O item atendimento é observado às respostas dada a empresa pelos fornecedores, destacando se é atendido a todos os pedidos feitos de fornecimento de mercadorias, principalmente nos momentos de pico na produtividade, ou os meses de maior produtividade de vendas, que são os meses de junho e dezembro. A unidade de medida é de % de solicitações atendidas. Quanto maior valor porcentual registrada pelos fornecedores estudados melhor será o resultado do serviço prestado.

- ✓ ***Mix de Produtos:*** Quanto maior a variedades de modelos que o fornecedor possuir maior será a variedade que a empresa fornecerá, pois o Mix de produtos trás ao cliente final

uma maior opção de escolha, o que é algo positivo para a empresa. A unidade de medida será uma nota de 1 a 10, quanto maior a nota, mais será positiva para o fornecedor estudado.

- **Design:**

✓ **Textura do Jeans:** A observação na qualidade do jeans é de grande valor para a decisão na compra, um jeans de melhor qualidade é observado pelo cliente final, por isso vamos quantificar o jeans dando nota de 1 a 10. Os itens de avaliação são: a textura do jeans se é de boa qualidade observando a sua espessura e maciez (obtendo nota entre 0 e 3,33) ; outro item de avaliação do jeans é a elasticidade da lycra que compõe o mesmo, se a sua elasticidade é de boa proporção ou não,(obtendo nota de 0 a 3,33.); e também como item de qualificação do jeans é observado o risco do jeans, se é moderno ou não (obtendo nota entre 0 e 3,33) no fim somado a média dos três itens para a obtenção de uma nota, quanto maior a nota mais será positivo a aprovação da compra do produto frente ao fornecedor.

✓ **Lavagem do Jeans:** A lavagem do jeans torna o produto mais rico no seu design, dando a peça atributo de um vestuário mais transado e sendo um diferencial ao vestir a peça, podendo até transformar ou modelar as silhuetas do corpo dependendo do local da mancha, a unidade de medida desse atributo será uma nota de 1 a 10, a maior nota será positiva para esse atributo. Os itens de avaliação desse critério são: a forma como a lavagem é feita sobre o jeans, se a mesma é uniforme ou em partes do produto, (obtendo nota entre 0 a 5,0); outro item é se a lavagem pode ou não em um momento futuro largar a cor original do produto, isso acontece quando a lavagem é mal executada (obtendo nota entre 0 a 5,0), sendo assim totalizando na nota 10,0.

✓ **Acessórios:** O acessório vem a enriquecer a peça, sendo diferencial para os demais concorrentes, e eles pode ser detectados no ato da compra por meio de observação, aos quais (acessórios) trás maior valor para o produto, enriquecendo a peça, a unidade de medida desse atributo será com uma nota de 1 a 10, tendo como observação o diferencial que os mesmos apresenta.Os itens de avaliação desse critério são: o investimentos em botões personalizados, e decorativos(obtendo nota entre 0 a 3,33) outro item é o design das etiquetas, pois as mesmas chama muita atenção ao cliente final,(obtendo nota entre 0 a 3,33) outro item é acessórios que faz diferencial na modelagem da calças como: correntes douradas, rebites diferenciados, arruelas e etc.(obtendo nota entre 0 a 3,33), na soma dos itens podendo chegar a nota 10,0.

✓ **Costuras:** Uma boa costura é notada nitidamente por qualquer avaliador de uma peça, até mesmo um cliente que é leigo, a costura faz todo um diferencial na qualidade da peça, fazendo com que o design seja posto a prova como diferencial de qualidade prestada. A unidade de medida desse atributo será uma nota de 1 a 10, sendo quanto maior a nota mais será positiva a sua aquisição. Os itens de avaliação desse critério são: a cor e espessura da linha usada na costura do produto (obtendo nota entre 0 a 3,33; o acabamento feito sobre o produto (obtendo nota entre 0 e 3,33); e outro item de observação é se a costura está bem enquadrada no tecido (obtendo nota entre 0 a 3,33) podendo chegar com as somas das notas 10,0.

Durante a etapa de avaliação, onde se observa todos os fatores decisivos na escolha do produto já fornecido, é importante que a seleção dos critérios seja bem estabelecida determinando assim os valores e qualidade exigida pela empresa estudada, tendo assim uma formalidade dentro dos critérios já estabelecidos e repassados aos seus fornecedores estudados.

A análise crítica do olhar e do conhecimento da qualidade do produto é de grande importância nesse estudo, já que a avaliação da mesma se faz pelo conceito e entendimento do sujeito que é responsável pelas compras da empresa.

3.2.1.3 Terceira Etapa

A terceira etapa corresponde ao desempenho obtido pelos fornecedores, onde envolve a classificação dos itens estudados, observando assim a nota final obtida por cada fornecedor dentro de todos os critérios pré-estabelecidos no modelo, tendo vantagens aquele a qual obteve a melhor nota de avaliação dentro dos mesmos (critérios) elaborados e fixados para a obtenção dos resultados finais, tendo assim uma análise crítica do produto oferecido por cada fornecedor selecionado que é suporte para a empresa.

3.3 Ambiente da pesquisa

A empresa Ana confecções se localiza na Rua Marcílio Dias na Feira Central de Campina Grande, sendo assim, sua matriz tem mais de 30 anos de referência no ramo de confecções para a classe C e D da população. É notório que o espaço das feiras foi e é um lugar de democratização da mais variados bens, sejam eles econômicos ou culturais. Com a Feira Central de Campina Grande não seria diferente, pois ao longo do tempo as relações

sociais nela existente vêm perpetuando tal característica, de modo que os transeuntes que por ela perpassa todos os dias contribuem com os principais agentes na construção de uma posição tão importante para todo cidadão.

Com dois estabelecimentos, sua filial que se encontra no Shopping Edison Diniz, conhecido popularmente como o Shopping Popular, vindo a crescer como uma nova visão de qualidade dos seus produtos oferecido, sendo ponto forte no diferencial da concorrência, no aspecto de produtos diferenciados com maior qualidade para atender a um público mais exigente de que os clientes da loja localizada na feira central.

A empresa na qual o trabalho foi aplicado surgiu no ano de 1976, onde tem a frete da mesma o casal Ana Alice A. Ribeiro e João M. Ribeiro, localizada na feira central de Campina Grande, no setor de confecções na Rua Marcílio Dias. Avançar é o seu lema, Ana Confecções com o seu diferencial cresceu, e hoje possui uma filial que se encontra no Shopping Edison Diniz conhecido popularmente como “O Shopping Popular” ou dos Camelos, onde possui uma clientela mais exigente e consumista.

Ela atua no mercado de confecções, sendo eles: vestuário masculino, feminino e infantil. A loja por se posicionar num mercado popular, a feira central, tinha seu público alvo clientes de baixa renda, que procurava artigos mais barato do que as lojas de vitrine. Com o objetivo de crescimento e busca de novos mercados de fornecimento a empresa deixou de fabricar e passou a comprar através de fornecedores até então desconhecidos pelos concorrentes vizinhos.

A meta principal da empresa é oferecer produtos de uma maior qualidade e com diferencial para seus clientes, tendo como foco um bom atendimento e preservando uma ética profissional.

A empresa estudada possui várias opções de fornecedores, como também estão localizadas em diferentes estados, na busca de agregar valor ao seu produto, a variedade e qualidade dos produtos comprados é seu ponto chave para obter sucesso com os seus clientes.

(Fornecedores) Com uma vasta lista de itens de venda, reflete da mesma maneira a sua lista de fornecedores, que se encontram nos estados de Pernambuco, sua principal fonte de fornecedores dentro do Pólo têxtil, nas cidades de Santa Cruz Do Capibaribe, Toritama e Caruaru; O estado do Ceará também faz parte do roteiro de fornecedores dentro do setor têxtil, tendo como principal cidade Fortaleza capital, junto com as suas distribuidoras cidades metropolitana. São Paulo também faz parte dessa lista de fornecedores, mas tendo com menor frequência de viagens, uma vez só por ano feito pela própria proprietária. Já na Paraíba, tem

como fornecedora em particular a cidade de Esperança localizada no Brejo paraibano, onde abastece o vestuário masculino como principal ramo de distribuição.

Santa Cruz do Capibaribe é o principal ponto de escoação e vendas de confecções de Pernambuco, que com Toritama e Caruaru formam o destacado Triângulo das confecções. Ainda Santa Cruz tem ainda suas particularidades, como uma das feiras mais organizadas dentro desse Pólo, com um amplo estacionamento e com maior variedade de produtos e preços mais acessíveis, tendo assim também como destaque os seus horários de funcionamento, por possuir um ambiente fixo e adequado para compras, com um grande suporte de hotéis e restaurantes dentro do mesmo, se beneficia das demais na quantidade de feiras por dia na semana, três dias.

Já Toritama é privilegiada por se localizar na BR-104 ficando entre as cidades de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, seu ponto forte é o jeans, onde se encontra a maioria das fabricas. O Park das Feiras é onde se encontra a maior concentração de lojas da cidade, e foi a primeira entre as cidades a ter um estrutura coberta e organizada comparando-se a um Shopping. Com marcas renomadas e usando o seu próprio estilo, a sua fabricação é reconhecida nacionalmente, exportando até para o exterior. É a principal fornecedora de jeans para a loja estudada, tendo uma qualidade reconhecida dos seus produtos, os seus dias de feira são menores e em um só turno.

Caruaru tem na sua particularidade, que possui a maior feira livre entre as suas duas principais concorrentes, ela também possuiu a maior feira de importados, como também há uma maior variedade de produtos atuais, ditando a moda na região, é onde se torna fornecedora dos produtos da loja estudada, como é a cidade mais distante do Pólo Têxtil, ela se torna atrativo no quesito de diferenciação nos produtos a comparar com os concorrentes. Tem também a questão do seu horário da feira, apenas um dia da semana e com uma hora incomoda, começando a feira apenas depois das 2:00 hs da madrugada sendo assim um tanto inconveniente para se fazer compras.

Fortaleza é outra cidade fornecedora da loja estudada, com produtos de alta qualidade é se observada e exigida pelos clientes, seu ponto forte é roupas bordadas, cama e mesa e enxovais para batizados, da qual nem outro fornecedor produz (roupas de batizados) o tão bem quanto ela. A sua feira tem uma particularidade, é uma feira que funciona em parte durante a noite e também seus espaços não são contínuos, tendo vários pontos de vendas pelo centro da cidade, não é centralizado o que dificulta na compra, pois dificulta na locomoção. A viagem a Fortaleza é com menor frequência, pois tanto a distancia como o valor das

mercadorias é um ponto chave para a escolha desses fornecedores, então se faz no máximo quatro viagens ao ano para estes fornecedores.

São Paulo é outra fornecedora, onde o principal ponto de compra se encontra no Brás, centro de São Paulo, seu ponto forte é a grande variedade de produtos como também no diferencial de qualidade das mercadorias. Com a grande distância e a dificuldade com os gastos de transporte, as viagens se torna menos viável, indo apenas uma vez por ano para a compra de agasalhos onde é seu ponto forte de distribuição.

O relacionamento com os fornecedores é de grande importância para a empresa estudada, além ter uma vasta lista dos mesmos ela interage de maneira informada com os seus fornecedores de maneira a obter um grau de confiança que os mesmos vendamos sem precisar de cheques ou cartão quando, dando até um prazo de pagamento para a dívida, favorecendo a permanência, fidelizando o relacionamento comprador e fornecedor.

No que se refere a reposição das mercadorias, são feitas semanalmente junto aos fornecedores de Pernambuco, já que a empresa estudada faz uma política de estoques pequenos devido o setor de confecções ter uma grande frequência na mudança dos estilos da moda. Como o mundo da moda se tem uma constante mudança, de acordo com as tendências que se assume a cada estação, há se um risco de se fazer um estoque de grande porte, pois os produtos pode ser tornar defasado.

3.4 Sujeitos da pesquisa

A partir da coleta de dados, é possível descrever algumas características dos sujeitos pesquisados. Um pouco de sua história, características individuais, sociais e emocionais. As informações adquiridas foram coletadas a partir de conversa informal com o sujeito investigado, que foi realizada antes de iniciarmos as entrevistas semi-estruturadas. Acreditamos imprescindível essa iniciativa, no sentido de que ela nos forneceu subsídios para melhor caracterizar.

A empresa possui um quadro de funcionários de 2 vendedoras do sexo feminino, dois filhos dos proprietários que tanto faz parte da gerência como também de vendas, e um deles também da função de compras, além do casal de proprietários.

A entrevista foi feita com responsável pelas compras que é a proprietária da empresa, onde a mesma reside em Campina Grande, cidade onde também localiza as lojas, campo desta pesquisa.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que são aplicados os instrumentos e técnicas selecionadas. Segundo Marconi e Lakatos (2001), ao escolher os meios de coletas de dados, o pesquisador deve levar em consideração as vantagens e desvantagens de cada uma das técnicas, levando em conta a sua aplicação, a sua codificação futura na pesquisa e a tabulação dos dados obtidos. Foram utilizadas como técnicas para coleta de dados a documentação direta intensiva adotando a Observação não-participante a Entrevista para conhecer a realidade e o funcionamento da empresa estudada.

A entrevista foi do tipo estruturada, de acordo com Andrade (2003), são aquelas em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. As perguntas são previamente determinadas, conforme o formulário elaborado de acordo com o plano para a obtenção das informações necessárias.

A entrevista foi aplicada pelo pesquisador a pessoas-chave da empresa com perguntas baseadas nos conceitos do referencial teórico assimilado, contendo no seu roteiro três partes: uma relacionada à Gestão de Compras da empresa, outra relacionada à Gestão de Estoque da empresa e também perguntas relacionadas com a Avaliação e Seleção de Fornecedores (Apêndice 1).

Na seção relacionada à Gestão de Compras da empresa, havia perguntas sobre a pessoa responsável pela função de Compras da empresa (qual o seu cargo, o seu perfil como profissional e quais atividades são desempenhadas por ela), sobre os parâmetros que influenciam a escolha de fornecedores utilizados por parte da empresa, sobre o desempenho da função de compras e sobre a sua relevância para o resultado final da empresa. A segunda questão desta seção foi baseada no perfil de profissional aconselhado por Francischini (2002). A terceira questão foi baseada na lista de atividades normais desempenhadas por quem é responsável pela função de compras na empresa, conforme Pozo (2002).

Na seção relacionada à Gestão de Estoques da empresa, procurou-se através das perguntas investigar o grau de iniciativa do setor quanto às necessidades dos clientes, quais as técnicas utilizadas para Gestão de Estoque, qual o método utilizado para se prever a demanda, como é definido o volume a ser comprado de cada mercadoria, como é calculado o estoque mínimo para as mercadorias, como são tratados os picos de demanda, como a empresa encara a Gestão de Estoques como fonte de lucros e quais os mecanismos utilizados para avaliar o seu grau de desempenho. Já na seção relacionada à Escolha de Fornecedores procurou através

de perguntas esclarecer como é feita a escolha de seus fornecedores, buscando conhecer a que critérios é dado a o mesmo, e as suas atribuições na fidelização e conhecimento dos seus fornecedores.

Os formulários de pesquisa eram preenchidos pelo entrevistador à medida que iam sendo discutidas e explicadas para o entrevistado questão por questão, mantendo-se o sigilo em todos os formulários preenchidos, através da não especificação de nomes dos seus fornecedores. As entrevistas foram realizadas de 5 de março a 20 de março de 2012, de acordo com as necessidades que iam surgindo dentro do levantamento de dados da pesquisa, com a proprietária da empresa estudada.

3.6 Tratamento e análise dos dados

No que se refere à análise dos dados, podemos classificar a pesquisa tanto como quantitativa como qualitativa. Conforme Marconi e Lakatos (1986), ela é quantitativa por expressar em números os termos de uma determinada realidade, através de tratamento estatístico e matemático, para, com base nesses resultados obtidos, realizar-se a análise dos resultados. Já conforme Beuren e Colauto (2003), ela é qualitativa pelo fato de que houve pontos que não puderam ser examinados observando apenas os resultados numéricos obtidos, por causa da superficialidade desses números para alguns aspectos. O aspecto qualitativo também se destaca pela descoberta de relações de causa entre as variáveis estudadas, aprofundando o entendimento de aspectos dinâmicos inerentes ao comportamento do objeto estudado.

Quanto ao aspecto quantitativo e a construção de tabelas e gráficos que seriam utilizados para análise, foi utilizado o Word 2007. Nele foram lançados os dados obtidos por empresa, aplicando-se técnicas conforme Marconi e Lakatos (2001) como a distribuição de classes de respostas, as frequências absoluta e relativa (sendo a absoluta o somatório dos dados de uma classe e, sendo a relativa à razão entre as frequências absolutas e a frequência total, representada em porcentagem), e os intervalos de abrangência das variáveis. Já para avaliar qualitativamente os resultados obtidos, procurou-se compreender as respostas obtidas com o conhecimento prévio do pesquisador acerca do assunto e do ramo estudado. Além disso, foram levadas em consideração para a formulação das análises aspectos como a formação profissional dos responsáveis pelas funções de Gestão de Compras e de Estoques,

assim como a visão que eles transmitiram acerca da importância desses setores para a empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados referentes a análise dos fornecedores da Empresa Ana Confecções, mediante a seleção dos principais produtos da Empresa Ana Confecções através da Curva ABC; escolha dos principais fornecedores da empresa, definição dos critérios para análise dos fornecedores e por fim, uma análise do desempenho dos fornecedores.

4.1 Escolha dos principais produtos da Empresa Ana Confecções

Para uma melhor escolha dos produtos a serem estudados, dentro da empresa, optou-se pela curva ABC que detectará os produtos de acordo com seu grau de importância, na verificação do consumo num espaço de tempo. Fez então uma lista com os principais produtos de vendas da empresa Ana confecções, para só assim selecionar os produtos de maior importância, de um grau de impacto com a sua falta.

Por possuir um grande leque de produtos fez-se uma escolha dos principais itens da Empresa estudada, pois melhora o foco do estudo dentro do modelo proposto, delimitando quais fornecedores estudar de acordo com o grau de risco.

Quadro 1- Seleção dos itens para o estudo da curva ABC

Itens	Consumo (unidade/ano)	Custo (R\$/unidade)
• Camisa	720	15,00
• Blusas Q	1200	17,00
• Blusas P	1440	10,00
• Blusas GG	480	12,00
• VestidoCurto	720	15,00
• VestidoSocial	250	40,00
• CasacoMasculino	210	35,00
• CasacoFeminino	550	30,00
• CasacoInfantil	200	20,00
• Short curto	1440	27,00
• Short jeans intermediario	1440	30,00
• Short comprido	960	33,00
• Calçainfantil	480	25,00
• CalçaMasculina	450	35,00
• CalçaFeminina	2880	40,00

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Depois da seleção dos itens estudados é feito o cálculo do valor monetário do período, obtendo o valor consumido de cada produto.

Quadro 2- Valor Consumido de cada produto

Itens	Consumo (unidade/ano)	Custo Total (R\$/unidade)
01-Camisa	720 X 15,00	10.800,00
02-Blusas Q	1200 X 17,00	20.400,00
03-Blusas P	1440 X 10,00	14.400,00
04-Blusas GG	480 X 12,00	5.760,00
05-Vestido Curto	720 X 15,00	10.800,00
06-Vestido Social	250 X 40,00	10.000,00
07-Casac.Mascolino	210 X 35,00	7.350,00
08-Casacos Feminino	550 X 30,00	16.500,00
09-Casacos Infantil	200 X 20,00	4.000,00
10-Short jeans curto	1440 X 27,00	38.880,00
11-Short jeans intermediário	1440 X 30,00	43.200,00
12-Short jeans comprido feminino	960 X 33,00	31.680,00
13-Calça jeans infantil	480 X 25,00	12.000,00
14-Calça jeans Masculina	450 X 35,00	15.750,00
15-Calça jeans Feminina	2880 X 35,00	100.800,00

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Após todo o cálculo é ordenado cada item em ordem decrescente de acordo com o valor consumido durante o período pré-estabelecido, para assim observar e ter uma análise bem mais apurada de acordo com a Curva ABC, obtendo uma forma prática de estudar os estoques de uma empresa auxiliando na observação dos produtos de acordo com o seu grau de importância.

Quadro 3 - Ordem decrescente do valor consumido

Itens	Valor Consumido
15-Calça jeans feminina.	100.800,00
11-Short jeans intermediário feminino.	43.200,00
10-Short jeans curto feminina.	38.880,00
14-Calça jeans Masculina.	31.680,00
02-Blusas Q	20.400,00
08-Casaco Feminino.	16.500,00
14-Calça Masculino.	15.750,00
03-Blusas P	14.400,00
13-Calça jeans infantil.	12.000,00
01-Camisa	10.800,00
05-Vestido Curto	10.800,00
06-Vestido Social	10.000,00
07-Casacos Masculino.	7.350,00
04-Blusas GG	5.760,00
09-Casacos Infantil	4.000,00
Total	342.320,00

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Em seguida, é feito o cálculo dos percentuais de cada um dos itens em relação ao total para assim classificar que itens compõem a que classe, seja ela, A, B ou C. Onde a classe A é a mais importante, pois a mesma representa de 35% a 70% dos investimentos feitos nos estoques, ou de 10% a 20% de parte existente em itens total do estoque; a classe B compõe de 10% a 45% do percentual do valor movimentado ou investido dos estoques, ou de 30% a 40% de parte existente em itens total do estoque; a classe C compõe a menor parte em termos de investimentos, mas no que se diz respeito à quantidade de itens em estoques possui em torno de 50% do total de estoques.

Quadro 4 – Cálculo dos percentuais de cada produto

Itens	Percentual (%)	Percentual acumulado
15-Calça jeans Feminina	29,45	29,45
11-Short jeans intermediário feminino	12,64	42,09
10-Short jeans curto feminino	11,36	53,45
14-Calça jeans Masculina	9,25	62,7
02-Blusas Q	6,0	68,7
08-Casacos Feminino	4,9	73,6
14-Calça Masculina	4,6	78,2
03-Blusas P	4,2	82,4
13-Calça jeans infantil	3,5	85,9
01-Camisa	3,1	89
05-Vestidos Curto	3,1	92,1
06-Vestidos Social	2,9	95
07-Casacos Masculino	2,1	97,1
04-Blusas GG	1,7	98,8
09-Casacos Infantil	1,2	100

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Dentro desta aplicação da curva ABC na empresa, Ana Confecções, observou-se só os produtos da classe A, para uma melhor aplicação dentro do modelo proposto, com o intuito de aprofundar o estudo desses fornecedores, pois devido a grande variedade de produtos ficaria impossível estudar todos os fornecedores de cada item do seu estoque.

Quadro 5- Grau de importância dos itens

Classe	Grau de importância dos itens
A	Imprescindíveis (sua falta interrompe a produção)
B	Importantes (sua falta não impacta a produção em curto prazo)
C	Demais

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Os produtos a serem escolhidos depois da curva ABC será aqueles que são reconhecidos como críticos, pois os mesmos se comparando aos demais se precisar de uma

política de controle sobre seus estoques. Os itens escolhidos para o nosso estudo correspondem a 20% dos 15 itens, os quais correspondem a 53,45% do valor total investido, que faz parte da classe A da curva ABC.

Quadro 6- Classificação dos produtos ABC

Classe	Classificação dos Produtos
A	Calça jeans feminina, Short jeans intermediário feminino, Short jeans curto feminino
B	Short jeans comprido feminino, blusas Q, casacos femininos, calça masculina, blusas P
C	Calça jeans infantil, camisa ,vestido curto, vestidos social, casaco masculino, blusas gg, casacos infantil.

Por isso a preocupação de fazer a curva do ABC, sendo critério de escolha para a decisão de estudo dos itens dentro do modelo que está sendo proposto para uma maior cautela na escolha de presentes e futuros fornecedores. E os produtos escolhidos para o estudo no modelo são: a calça jeans feminina, item 15 da curva ABC, o short jeans intermediário feminino, item 11 da curva ABC e o short jeans curto feminino, item 10 da curva ABC.

4.2 Identificação dos principais fornecedores

De acordo com os produtos escolhidos, foi feita a escolha de no mínimo quatro fornecedores para assim estudá-los, observando de acordo com os itens de avaliação o fornecedor que obtém a melhor média dentre cada item de avaliação abordado. Por uma ética de vendas, e restrição aos nomes dos fornecedores, optou-se a não divulgação de suas marcas, e sim codificando as mesmas sem nenhuma interferência em seus resultados.

Cada fornecedor recebeu um código no processo de avaliação, esse código ocorreu da seguinte maneira: **-FXX-Ab.PY-** “F” significa fornecedor; “XX” significa o número do fornecedor; “Ab” significa a sigla da marca do fornecedor; o “P” significa o produto estudado; “Y” significa o número do produto estudado.

Para um melhor entendimento dessa codificação abordarei com mais clareza, por exemplo: F01-St. P1 e F02-Id. P3; onde F01 e F03 são os fornecedores, St. e Id são as siglas de algumas das marcas estudada; P1 e P3 são os produtos a serem estudados.

Quadro 7 - Códigos dos fornecedores

Produtos		Fornecedores	
Cód.	Descrição	Cód.	Quantidade
P1	Calça Jeans Feminina	F01- St	5
		F02- Id	
		F03- Vb	
		F04- Tr	
		F05- Ib	
P2	Short jeans Curto	F02-Id	4
		F03- Vb	
		F05- Ib	
		F06- H	
P3	Short jeans intermediário	F02- Id	5
		F03- Vb	
		F05- Ib	
		F06- H	
		F07- Ex	

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Estabelecidos que produtos estudassem, sendo os mesmos críticos, é aplicado dentro dos critérios, de acordo com as necessidades vistas pelo comprador e estudada com a opinião de cada cliente final no ato de cada compra, numa relação cliente final verso comprador, ou vendedor.

Os fornecedores estudados dentro deste estudo já fazem parte da lista de fornecedores da empresa, os mesmos estão situados no estado de Pernambuco, mais preciso no Pólo Têxtil da região, onde aglomera as principais cidades deste ramo: Caruaru, ST^a Cruz do Capibaribe e Toritama.

4.3 Definição dos critérios para análise dos fornecedores

Após a definição de que produtos estudar, com a listagem dos mesmos, começa-se a segunda etapa do modelo usando todos os critérios já pré-estabelecidos pelo decisor, tornado assim claro as preferencias exigidas pelo estudo e tendo como base de apoio a opinião do conhecedor da área de compras. Ajustado cada critério as suas necessidades, e com um estudo apurado dos seus clientes finais, o maior responsável na escolha desses critérios, pois são esses clientes que exige tais características na escolha e uso dos produtos oferecidos.

4.3.1 Ordem de importância dos critérios

O grau de importância dada aos produtos estudados foi determinado de acordo às necessidades primordiais percebida nas exigências dos clientes, observada no ato da compra, passando assim a estudar o grau que é dado pelo mesmo, o que buscam em cada produto adquirido. Isto foi feito durante toda a trajetória da empresa com o intuito de buscar para si a responsabilidade de fornecer produtos que se adequasse ao gosto do cliente, porque o próprio é o primeiro a comprovar a qualidade de cada produto adquirido.

Com uma vasta experiência no ramo de confecções, por mais de 35 anos, foi estudado junto com a responsável de compras da empresa cada critério, procurando saber as observações e até mesmo o uso da intuição no ato da escolha de novos produtos quando adquiridos.

Quadro 8 – Ordem de importância dos critérios (seus atributos)

Atributos	Ordem de importância
<i>Qualidade do Jeans</i>	1º
<i>Costura</i>	2º
<i>Lavagem do jeans</i>	3º
<i>Mix de Produtos</i>	4º
<i>Acessórios</i>	5º
<i>Atendimento</i>	6º
<i>Preço Unitário</i>	7º
<i>Rejeição na Empresa</i>	8º
<i>Custo do Frete</i>	9º

Fonte: Pesquisa direta (2012).

4.3.2-Customização dos critérios na Empresa Ana Confecções

Os critérios de avaliação estabelecidos anteriormente, de acordo com as necessidades da empresa, servem para qualquer fornecedor já listado. Pois com finalidade de garantir a qualidade do produto adquirido passando para o cliente a seriedade que a loja tem ao oferecer produtos de alta qualidade, e antes de tudo pré-selecionado de acordo com critérios estabelecidos, como pode se ver cada critério selecionado no capítulo 4, e são eles:

Custos:

- **Preço Unitário.** O preço unitário é um critério de relevância dentro da escolha do produto, pois a empresa estudada presa pela qualidade do produto oferecido ao seu cliente final, o qual é o fator determinante na aprovação do produto. Pois o mesmo não determina a aquisição do produto, pois é um critério que fica no 7º plano na ordem de importância.
- **Custo do Frete.** O critério custo do frete tem algumas particularidades no seu uso, por ser uma distribuição do tipo externa, onde a finalidade de entrega desse serviço é sim o consumidor final segundo Viana (2010). Pois o uso do mesmo varia de acordo com a sua aplicação, uma dos fatores é a distância geográfica de determinados fornecedores, se vai usar transporte da própria empresa ou terceiriza-lo, o custo do transporte; a diferença do preço do produto na origem comparado ao preço no local do consumo; as rota de viagens, se os fornecedores é mais próximo, pode-se adotar a frota própria, mas quando os fornecedores é de maior distância pode-se terceirizar o transporte da mesma. No caso da empresa estudada, no uso do modelo ao aplicar o critério Custo frete os fornecedores escolhidos dentro do estudo estão próximos da sede da empresa, optou-se pelo transporte próprio, o que vai determinar o mesmo valor de Custo Frete para todos os produtos estudado, onde não vai variar o preço, e neste caso específico não haverá variação nem preocupação na concorrência do critério.

Qualidade:

- **Rejeição na Empresa-** A rejeição na empresa é observa a cada compra efetuada, pois o critério é aplicado só depois quando é selecionada a mercadoria no estabelecimento ou quando o cliente final adquire o mesmo e constata o problema, acarretando assim a troca.
- **Atendimento-** É a capacidade que cada fornecedor tem de sustentar a empresa com mercadorias, sem que haja falta mesmo nos tempos de pico nas vendas que no mês de junho e dezembro.
- **Mix de Produtos-** É a variedade de produtos que cada fornecedor tem o poder de oferecer no seu legue de opção na escolha, o que favorece na decisão do responsável pelas compras, lhe garantirá uma maior flexibilidade na escolha e aumentará o seu valor de barganha perante a concorrência.

Design:

- **Textura do jeans -** É um critério qualitativo que se ganha com o tempo de experiência do comprador, pois o mesmo tem que ter ciência da sua textura, se está agradando o cliente

final ou não, esse processo é algo de competência mais crítica na visão do responsável pelas compras na sua avaliação, englobando todos esses pré-requisitos na hora da escolha.

- **Lavagem do Jeans-** Ao observar esse critério o responsável pela compra já detém uma experiência, pois a lavagem vem enriquecer o produto, onde o mesmo é observado pelo cliente final, pois a lavagem pode fazer o diferencial na arrumação no corpo do cliente.
- **Acessórios-** os acessórios vêm trazer maior valor ao produto, sendo também um diferencial dentre as mercadorias de fornecedores concorrentes, esse critério escolhido pela empresa estudada vem sendo um diferencial e enriquecedor no quesito de estética do produto, ganhado assim o reconhecimento por parte da clientela ao qual exige da mesma.
- **Costura-** A observação na costura é feita de maneira que a linha usada seja equivalente a cor do jeans, e também se a costura é feita de maneira retilínea dentro de um padrão aceitável, sem curvas bruscas e sem falhas na continuidade da mesma perante a peça. Assim é feita toda a vistoria em cima de cada produto escolhido perante o fornecedor, ao qual deve se adequar as exigências feitas pelo comprador estudado, pois pelo contrário é excluído da lista de fornecedores aptos a ter um bom relacionamento de compra da empresa estudada.

4.3.2 Aplicação dos critérios: análise dos fornecedores na Empresa Ana Confecções

Estabelecidos esses critérios de escolha na toma de decisão sobre os serviços prestados pelos fornecedores da empresa estudada, é direcionado os critérios a cada produto avaliando fornecedor a cada produto oferecido pelo mesmo, lhe dando notas de acordo com as exigências e necessidades da empresa. O problema central do controle de qualidade é manter determinado nível de qualidade para um produto de acordo com a política da empresa, ou seja, de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos (DIAS, 2010, pg.295).

A cada critério estabelecido é importante que na sua avaliação seja estabelecido uma nota para cada requisito de exigência, munido de medidas e valores físicos, para assim facilitar em uma visão qualitativa e quantitativa sobre cada produto estudado no olhar do gestor de compras. Com todos os dados e informações disponíveis foi elaborado um quadro que será apresentado a seguir:

Quadro 9- Aplicação do modelo, Calça jeans (P1)

Valores dos atributos ou dimensões P1 (Calças Jeans)									
Fornecedor	Custo		Qualidade			Design			
	Preço Unitário	Custo do Frete	Rejeição na empresa	Atendimento	Mix de produtos	Textura do jeans	Lavagem do jeans	Acessórios	Costura
F1.P1	R\$-45,00	R\$-70,00	5%	80%	9,5	3,0+3,0+3,3 =9,3	10,0	10,0	9,0
F2.P1	R\$-35,00	R\$-70,00	2%	90%	9,5	3,3+3,3+3,3 =10,0	10,0	9,0	9,0
F3.P1	R\$-28,00	R\$-70,00	8%	60%	6,0	3,0+2,0+2,0 =7,0	8,5	7,0	8,0
F4.P1	R\$-40,00	R\$-70,00	5%	60%	7,0	3,0+3,0+2,0 =8,0	9,0	8,0	9,0
F5.P1	R\$-40,00	R\$-70,00	6%	40%	6,0	3,0+3,0+3,0 =9,0	9,0	8,0	9,0

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Num olhar qualitativo podemos observar algumas particularidades dentro da aplicação do modelo sobre os fornecedores do primeiro produto de estudo que foi a calça jeans, FX. P1, começando com uma ordem sobre os critérios proposto o preço unitário do produto estudado chega a ter uma proporção de grande diferença entre o menor preço, F3. P1, e o maior valor que é adquirido do produto F1. P1 o que pode ser respostas para outros critérios estudados, a sua diferença nos preços, onde está na 7ª posição do grau de importância dos critérios.

Para se chegar aos valores do critério rejeição foi calculada a média de produtos com defeito de cada fornecedor, obtendo assim respostas logo após levantamento do histórico de produtos com defeitos durante as compras.

Já o custo do frete foi o mesmo para todos os produtos, devido a aquisição deles serem na mesma cidade, ou até mesmo na mesma região, onde o responsável por compras usa o transporte próprio para adquirir esses produtos no Estado de Pernambuco, onde o fator transporte não fará tanto diferencial nessa aplicação pelo motivo de seu valor ser único para todos os produtos estudados nesse trabalho, pois o mesmo não servirá de apoio decisivo na escolha do fornecedor com maior potencial adquirido, não influenciando na decisão na hora da

escolha por ser um valor só para todos os fornecedores, o critério está na 9º posição da ordem de importância dos critérios.

Já o quesito qualidade do modelo pode ser um grande referencial de apoio na tomada de decisão no modelo proposto, pois o mesmo tem três critérios importantíssimos. Começamos pela Rejeição na Empresa, esse critério pode afetar do desenrolar no processo de vendas e estoques, ocasionando constrangimentos no ato da venda ao vim produtos com defeitos de fábrica, tendo a possibilidade de o cliente acreditar que o produto é de má qualidade por não possuir confiabilidade ao vê-lo com defeito antes até mesmo de adquirir certo produto. O que podemos observar na tabela do produto estudado é que o fornecedor com maior rejeição nos seus produtos é o F3. P1, e o que possui menor rejeição são os fornecedores F2. P1 onde ao qual adquire maior confiabilidade neste critério.

Já no critério atendimento podemos observar dentro deste estudo que dois fornecedores possuem percentuais consideráveis baixos que é o caso do fornecedor F3. P1 e F4. P1, por não sustentar a empresa com mercadorias nos momentos de precisão que são os meses de pico (sazonalidade) nas vendas que é um ponto negativo na hora da tomada de decisão sobre qual fornecedor é merecedor de ser parte da empresa.

O mix de produto é outro critério que Possui um grau na ordem de importância dos critérios onde se destaca como o 4º na posição, pois a procura da variedade de produtos num lugar só, fornecedor, favorece o responsável pelas compras no seu tempo de aquisição de mercadorias, como também na opção de escolha a que produto levar. E os fornecedores que se destacam neste quesito é F1. P1, e F2. P1, onde os mesmos possuem uma variedade de modelos como opção para a escolha no ato da compra o contraria dos fornecedores F3. P1 e F5. P1, onde possuem uma baixa quantidade de opções de produtos na hora da escolha.

Um dos critérios de maior importância, e perceptível ao cliente final é o, na qual Design esse critério surgiu da necessidade e exigências do cliente, percebido durante cada conversa e no relacionamento existente entre o vendedor e o mesmo. Onde possuem itens bem claros na observação feita tanto pelo responsável de compras como também pelo cliente final, o qual tem um grau de maior peso dentro da ordem de importância nos critérios estabelecidos, possuindo assim a 1º, 2º e 3º posição no quadro8 acima abordado.

O que nos trouxe maior desta que no item design do jeans na aplicação do modelo foi a diferenças nas notas, F2. P1 possuindo a maior nota e F3.P1 com a menor nota, o que pode ser explicado na diferença do preço unitário, quanto maior o preço de aquisição do produto maior é a qualidade do jeans, esse item é o 1º no quesito de ordem de importância na tomada de decisão no ato da compra.

Quanto ao item lavagem do jeans trás um aspecto para a calça de um valor agregado dando maior qualidade no aspecto visual, e todas as calças tem uma resposta boa na avaliação desse critério, ficando acima da média, mas mesmo assim o fornecedor F3. P1 obtém a menor nota entre os demais.

O item acessório traz ao produto o maior valor agregado, enriquecendo a modelagem do mesmo, e o F1. P1, F2.P1 tem maior destaque devido o investimento nessa área, pois há um diferencial na aplicação de suas etiquetas, botões personalizados, correntes de estrasse, fazendo com que a peça ganhe valor neste atributo, sendo assim destaque entre as demais na percepção dos clientes, estando na 5^o posição entre os 9 critérios de avaliação do modelo proposto.

Já o item costura não tem grandes problemas em sua execução sobre os produtos, pois todos os fornecedores estão dentro de um padrão estabelecido pela empresa, podendo só melhorar no que se diz respeito à cor da lã colocada sobre o produto, como também na costura feita sobre o coes da calça, pois é o ponto mais critico do produto, onde todas as empresas não obterão nota máxima neste quesito.

Quadro 10- Aplicação do modelo, short jeans (P2)

Valores dos atributos ou dimensões P2 (Shorts jeans curto)									
Fornecedo r	Custo		Qualidade			Design			
	Preço Unitári o	Cust o do Frete	Rejeiã o na empres a	Atendime nto	Mix de produto s	Textura do jeans	Lavage m do jeans	Acessório s	Costur a
F2.P2	R\$- 27,00	R\$- 70,00	2%	95%	9,5	3,2+3,0+3,3=9 ,5	10,0	9,5	9,0
F3.P2	R\$- 18,00	R\$- 70,00	5%	60%	5,0	3,0+2,0+2,0=7 ,0	9,0	7,0	8,0
F5.P2	R\$- 15,00	R\$- 70,00	8%	50%	6,0	1,0+2,0+2,0=6 ,0	6,5	5,0	7,0
F6.P2	R\$- 22,00	R\$- 70,00	2%	90%	9,0	3,0+3,0+3,0=9 ,0	9,5	10,0	9,5

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Para não ser tão repetitivo nas informações dentro dos comentários, nesta aplicação ao produto short jeans vamos fazer as principais observações dentro dos critérios estabelecidos no modelo, os pontos em destaque, positivos de cada fornecedor e os pontos negativos dentro da avaliação.

A diferença entre os preços dos fornecedores chega a R\$ 9,00 reais, o que é uma diferença considerável podendo influenciar na aquisição do produto, mas também como já

visto o preço pode ser o diferencial na qualidade sobre o produto oferecida pelo fornecedor, algo que pode ser comprovado durante o estudo dos outros itens de estudo do modelo, e também visto nitidamente na comparação dos mesmos.

Há uma grande rejeição sobre os produtos do fornecedor F5. P2, que tem o percentual de 8% sobre a aquisição total de seus produtos, o que é um ponto negativo, o que produz percas no processo desde a perca de tempo com transporte sobre essa mercadoria, como também a volta do mesmo para a troca no fornecedor, perdendo assim tempo e confiabilidade sobre o fornecedor.

Os fornecedores dos itens F3. P2 e F5.P2 tem no modelo percentuais baixos no atendimento, o que trás insegurança do mesmo na hora da fidelização do fornecimento com prováveis falhas na falta de mercadoria . O Mix de produtos desses mesmos fornecedores é muito baixo, o que não garante opção de escolha no ato da compra. Já no quesito textura do jeans deixa a desejar, o que torna a lavagem do produto um processo não tão viável devido à qualidade que o jeans oferece.

Quadro 11- Aplicação do modelo, Short jeans intermediário (P3)

Valores dos atributos ou dimensões P3 (Shorts Jeans intermediário)									
Forneced or	Custo		Qualidade			Design			
	Preço Unitári o	Cust o do Fret e	Rejeiçã o na empres a	Atendimen to	Mix de produto s	Textura do jeans	Lavage m do jeans	Acessóri os	Costur a
F2.P3	R\$- 28,00	R\$- 70,00	2%	90%	9,5	3,3+3,3+3,3=10 ,0	10,0	10,0	9,5
F3.P3	R\$- 20,00	R\$- 70,00	2%	70%	7,5	3,0+2,0+2,0=7, 0	9,0	8,0	8,0
F5.P3	R\$- 18,00	R\$- 70,00	8%	60%	6,0	3,0+2,0+2,0=7, 0	6,5	7,0	7,0
F6.P3	R\$- 25,00	R\$- 70,00	2%	60%	7,0	3,0+3,0+2,0=8, 0	9,0	8,0	9,0
F7.P3	R\$- 30,00	R\$- 70,00	1%	40%	6,0	3,3+3,3+3,0=9, 6	9,0	8,0	9,0

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Na aplicação do modelo para os fornecedores dos shorts jeans intermediário podemos destacar a diferença de preço existente entre os fornecedores, que pode sim fazer todo o diferencial em alguns dos critérios estabelecidos, os produtos com o menor preço unitário pode vim faltar com alguns os itens de estudo no modelo, como pode ser vista no quadro acima o critério rejeição na empresa, o fornecedor F5.P3 é o que possui o maior percentual 8%, onde possui o menor mix de produtos e também as menores notas do critério

modelagem, tanto na qualidade do jeans, como na lavagem, acessórios e costura deixa a desejar.

Mas por que manter esses fornecedores que não alcancem certo percentual de qualidade exigida pela empresa? Porque a empresa possui clientes de baixa renda, e que procura produtos mais acessíveis ao seu bolso, o que conseqüentemente a empresa tem que oferecer produtos mais baratos.

O que podemos observar também é que o fornecedor F7. P3 possui uma boa posição do quadro em suas avaliações dos critérios qualidade, mas a empresa fornecedora se torna fraca no quesito atendimento e mix de produtos, pois a mesma tem uma dificuldade de suprir as necessidades do cliente estudado, quando perguntado o por que dessa lacuna, a resposta é a falta de fabricação na cidade para suprir seus pedidos, já que depende da terceirização dos seus produtos.

Também é claro o desempenho que o fornecedor F2. P3 obteve mais uma vez, repetindo assim o seu desempenho em todo processo de aplicação do modelo, avaliado em todos os critérios com resultados positivos, fazendo dele um fornecedor de grande potencial, obtendo assim uma prioridade na escolha dos fornecedores. Pois ser excelente no que faz é o que a empresa Ana Confecções procura, o segurando na lista de fornecedores com capacidade de atender todos os quesitos de exigências que são necessários para satisfazer as necessidades dos clientes finais que Ana confecções possui.

Primeiramente buscou-se investigar quem é o responsável pela função de Compras na empresa e quais as características que podem ser encontradas no profissional que desempenha essa função. Por ser uma empresa de pequeno porte, o responsável por desempenhar a função de comprador é o proprietário da empresa.

O fato de na maioria das empresas, a função compras ser desempenhada pelo proprietário, se explica principalmente pelo fato da maioria das empresas serem enquadradas como Micro Empresas (ME) ou de Pequeno Porte (PP) conforme a classificação da Receita Federal (ME até R\$ 120 mil de faturamento; PP até R\$ 1,2 milhão de faturamento), ou conforme a classificação do comércio (ME até 10 empregados; PP até 50 empregados). Tal característica faz com que várias funções se concentrem em um mesmo responsável. Nesse caso, o proprietário realiza as compras por alegar também que já sabem aproximadamente quanto pode investir em estoques - ele mesmo orça e aprova as compras.

No que se refere à aplicação do modelo, pode-se observar que dentre os critérios pré-estabelecidos havia uma ordem de importância quando argumentado na entrevista ao responsável pelas compras, deixando evidente que critérios devem ser priorizados no ato da

escolha do produto e conseqüentemente do seu fornecedor. E observou que a empresa não prioriza os critérios de “Custo” nem de “Qualidade” e sim o critério de Design. Pois o mesmo é vista pela empresa como principal necessidade dos seus clientes no ato da compra final.

Como também pode ser visto que o item de Custo de Frete não se faz tanta diferença dentro do aspecto que tais fornecedores estudados localizados dentro da mesma região e que o uso do transporte usado para transportar os produtos de compras pertence a própria empresa estudada. O que se diferencia quando os produtos vêm de uma região considerada longe, como é o caso de mercadorias vindo de fornecedores localizados na região sudeste do país, São Paulo, onde se usa transportes terceirizados.

Na aplicação do processo de avaliação dos fornecedores dentro do modelo, pode ser visto as diferenças de respostas sobre cada item a cada fornecedor. Uns tem respostas positivas no que se diz respeito ao item Rejeição na Empresa, como foi o caso do fornecedor F2. P1, onde obtém o menor percentual de rejeição apenas 2%. Já o fornecedor com maior rejeição na Empresa foi o F3. P1, com 8% de rejeição, quando aplicado no produto calça jeans feminina.

Observou-se também que o item Atendimento do fornecedor é algo importante para qualquer empresa que necessita das respostas do seu fornecedor, obtendo assim uma fidelidade e confiabilidade nas entregas de seus produtos nos tempos corretos e de acordo com as necessidades da empresa. Como pode ver visto na avaliação dos fornecedores o que mais se destacou neste item foi o fornecedor F2. P1, quando se aplicado a todos os produtos, onde tem uma média percentual de 90% no atendimento positivo. Diferente dos fornecedores F5. P1, onde possui 40% na aplicação da calça jeans feminina e 50% no short curto; e o fornecedor F7.P3 na aplicação no short intermediário, onde obteve 40% do percentual de atendimento, algo que é visto pelo responsável de compras como negativo.

Já no item Mix de Produtos podemos ver que outra vez o fornecedor F2. P1 se destacou com um percentual bem positivo, 90%, devido ao leque de produtos diversificados oferecidos ao comprador. Os fornecedores que menos se destacaram na aplicação da avaliação foram F5. P1, com a nota 6,0, para todos os produtos estudados. Ponto que é visto pela empresa estudada como negativo, pois a mesma necessita de diferencial e variedades de produtos num mercado tão competitivo que é o de confecções.

Quanto o item estudado, Textura do Jeans visto pela empresa estudada como um dos itens de maior importância na tomada de decisão de escolha do produto teve-se uma maior preocupação na avaliação dos fornecedores estudados, o F1. P1, F2. P1, se destacaram neste

item, tirando notas acima de 9,0. Em quanto os fornecedores F3. P1, F5. P2 tiraram notas igual ou abaixo de 7,0, o que pode influenciar na escolha de seus produtos no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se configurou como um esforço para analisar os fornecedores da Empresa Ana Confecções em Campina Grande-PB, buscando traçar um perfil da Gestão de Compras dessa empresa e aplicando um modelo para avaliar os fornecedores. O modelo pode trazer segurança as decisões sobre a escolha de fornecedores ao responsável pelas compras vieram a somar com mais uma ferramenta para a sua tomada de decisão, sendo auxílio nos critérios para uma escolha positiva e segura, sem perda durante o processo.

Um dos objetivos foi identificar os principais fornecedores da Empresa Ana Confecções, com a finalidade de estudá-los de maneira mais sucinta, para a busca de resultados que trouxessem para a empresa eficácia em seus serviços prestados, como também conhecer o potencial de cada um deles fazendo com que houvesse segurança e confiabilidade nas respostas e qualidade prestada sobre cada produto oferecido.

Outro ponto importante foi à elaboração de critérios de avaliação de fornecedores, que teve como função primordial a avaliação de cada fornecedor estudado, para assim ter uma base de sustentação no auxílio ao responsável pelas compras, no ato de escolha de cada produto, favorecendo o mesmo e estipulando o fornecedor a critérios de qualidade exigidos pela empresa Ana Confecções, com a finalidade de ser um potencial de serviço prestado aos seus clientes finais.

A verificação de potencial de cada fornecedor trouxe maior certeza e confiabilidade, pois os critérios aplicados vieram provar e distinguir cada fornecedor propondo assim um padrão de escolha dos possíveis fornecedores. Critérios esses adquiridos de acordo com as necessidades da empresa estudada visto na observação e dialogo com o seu cliente.

Sobre a Gestão de Compras, sugere-se que a empresa qualifique os fornecedores seguindo regras formais e apropriadas, qualificando-os não somente quanto ao preço oferecido, mas principalmente na qualidade dos seus produtos.

Os compradores devem ser mais participativos no alcance dos objetivos da empresa, deixando de encarar tal função como simplesmente burocrática e rotineira. Que eles busquem criar e/ou desenvolver dinâmica interdepartamental, aumentando a produtividade e a sinergia entre os setores, e que seus resultados sejam comunicados através de relatórios sobre suas atividades, sobre o seu desempenho e dos fornecedores, e sobre o nível de estoques da empresa.

Conforme verificado, a empresa pesquisada é de pequeno porte e, por isso, concentra várias atribuições no mesmo responsável. No caso deste estudo, as atividades de Gestão de

Compras e de Estoques estão concentradas em geral no proprietário. Contudo, o proprietário já possui outras diversas atribuições inerentes a sua posição na empresa, que, por si só, já demandam bastante do seu tempo.

Sugere-se então que a empresa separe um colaborador específico para concentrar-se na Gestão de Compras e de Estoque. Que tal profissional possua características importantes para a função como forte base financeira, tecnológica e logística, habilidade para negociação e comunicação, e criatividade para contribuir com os planos estratégicos da empresa. Possuir tais características evita uma disfunção entre a importância para a empresa, necessidade de qualificação técnica e perfil profissional correto para o desempenho dessa função tão estratégica frente ao mercado. Está preparado exclusivamente para gerir os estoques e/ou as compras, juntamente com o fato de ter as características listadas, possibilitarão que tal colaborador possa por em prática, eficientemente, as ferramentas apropriadas de gestão que atualmente são utilizadas.

Mais o que podemos concluir mesmo dentro deste trabalho é que na verdade a diversidade de produtos, ao possuir vários fornecedores é o objetivo da empresa, pois quanto maior a variedade e opção de fornecedores maior será a oportunidade de escolha, como também a resposta de fornecimento em tempos críticos, como os meses de pico nas vendas.

Sobre dados quantitativos, sugere também que se faça uso de ferramentas para assim aperfeiçoar o modelo e dar maior segurança e confiabilidade na sua aplicação dentro de qualquer segmento de estudo.

Em síntese, toda empresa, seja ela comercial industrial ou prestadora de serviços, para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, obter sucesso nos negócios, conseguir e manter a liderança de vendas no seu segmento se faz necessário aperfeiçoar seus processos utilizando conceitos e recursos tecnológicos, de forma criativa e com um menor custo possível, para assim conseguir aumentar os níveis de produtividade, um dos pontos considerados quando se trata do equacionamento de variáveis simultaneamente com a melhoria de desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma introdução**. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. **Dados do comércio Exterior e Mercado Interno**. São Paulo: ABRAVEST, 2010.

BALOOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5.ed Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Alberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1996.

HEINRITZ, Stuart F. **Compras**: Princípios e aplicações. Tradução de Augusto Reis. São Paulo, 1977.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1992.

MARTINS, Petrônio G. **Administração de Matérias e recursos patrimoniais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MERLI, Giorgio. **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Tradução Gregório Bouer. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SCHRAMM, Fernando. **Modelo de apoio a decisão para seleção e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos na construção civil**. Dissertação de Mestrado pela Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, 2008.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE 1

Entrevista feita ao responsável pelo setor de compras

1. Quem é o responsável pela função de Compras dentro da empresa?

- Proprietário
- Gerente ou Analista de compras
- Gerente ou Analista de estoques
- Outro _____

2. Quais das características abaixo são encontradas no responsável pela função de Compras?

(Questão de múltipla escolha)

- Estar sempre bem informado e atualizado
- Perceber as necessidades competitivas impostas pelo mercado para produtos e serviços
- Ver a função como geradora de lucros para a empresa
- Ter forte base financeira, tecnológica e logística
- Ter o desejo de eliminar deficiências na administração de processos e pessoas
- Buscar atingir os objetivos definidos pela diretoria
- Contribuir com criatividade para os planos estratégicos da empresa
- Ter habilidades interpessoais para trabalhar com negociações, em equipe, comunicação e a capacidade de gerir conflitos

3. Quais das atividades abaixo são desempenhadas pelo responsável pela função de compra?

(Questão de múltipla escolha)

a) Informação Básica

- Controle de fornecedores
- Controle de compras
- Registro de preços
- Controle de estoques
- Controle de consumo
- Dados de especificações
- Registro de catálogos

b) Pesquisa de suprimentos

- Estudo de mercado
- Análise de custos
- Análise financeira
- Desenvolvimento de fornecedores
- Desenvolvimento de materiais
- Qualificação de fornecedores

c) Administração de materiais

- Atender requisições
- Manter estoques
- Evitar excessos de estoque
- Melhorar giro de estoque
- Transferir materiais
- Padronizar embalagens
- Elaborar relatórios sobre compras, fornecedores e estoques

d) Sistema de aquisição

- Analisar e negociar contratos
- Efetivar compras
- Analisar cotações
- Analisar requisições
- Verificar recebimentos
- Conferir NF's de compra
- Contatar representantes de fornecedores
- Negociar preços
- Criar dinâmica e relacionamento interdepartamental

e) Ações diversas

- Dispor produtos obsoletos
- Projeções de custos
- Comparar materiais
- Manter relações comerciais

4. Quais fatores são os mais relevantes na escolha de um fornecedor? (*Questão de múltipla escolha*)

- Mix de produtos
- Prazo de entrega
- Prazo de pagamento
- Pré e Pós venda
- Confiança
- Qualidade do produto
- Outro _____

5. Com que frequência acontece na empresa (*marcar com um 'x' no respectivo quadrante*)?

	Frequentemente (Mais de 6 vezes por semestre)	Razoável Frequência (3 a 5 vezes por semestre)	Pouca Frequência (1 ou 2 vezes por semestre)	Nunca ocorre
Duplicações de compras				
Estoques elevados para itens obsoletos				
Rupturas de Estoque				
Compras apressadas e Atos de urgência				

6. De acordo com a percepção da empresa, até que ponto a função de compras influencia na posição competitiva dela perante o mercado?

- Totalmente relevante
- Razoavelmente relevante
- Pouco relevante
- Irrelevante

7. Quem é o responsável pela função de Gestão de Estoque dentro da empresa?

() Proprietário

() Gerente ou Analista de compras

() Gerente ou Analista de estoques

8. Que critérios podem ser priorizados para a avaliação de um fornecedor?

9. Até que ponto é importante na relação fornecedor e comprador?

10. Que requisitos é feitos nas exigências de qualidade ao fornecedor, se tem um padrão de qualidade exigidos pela empresa?