

# O EFEITO DA GESTÃO DE COMPRAS PARA A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA INDÚSTRIA DE CANDYS

Sylvana Aparecida de Góis Nunes Alípio<sup>1</sup>  
ORIENTADORA: Prof. M.Sc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>

## RESUMO

A evolução das nações tem promovido o aumento do consumo de balas e caramelos nos diversos âmbitos geográficos. Ao considerar os mercados de produtos comercializados no varejo, a cadeia de suprimentos surge como uma ferramenta fundamental para a comercialização de seus itens. Gerenciar bem a cadeia é manter a organização viva, mensurar as perdas e ganhos, é fundamental para ser competitivo em um mercado globalizado. O estudo pretendeu compreender e descrever a gestão de compras em uma Indústria Candys . Foi adotada uma abordagem empírico-teórica voltada para o Estudo de Caso, para que a compreensão do objeto estudado seja mais fidedigna. Avaliar o planejamento e o processo de compra que alimenta a cadeia de suprimentos e a produtiva, é um fator estratégico para viabilização da comercialização dos produtos. O estudo explorou o setor de compras que foi a atividade investigada neste estudo, sendo esta atividade de fundamental importância para o êxito de toda organização. A pesquisa teve como resultado a identificação da centralização na gestão como também as perdas na produção. Esse estudo fornece informação de como é conduzida as operações de compras, bem como os gargalos existentes, ressaltando as limitações impostas pelo tipo de trabalho desenvolvido, observando os limites da indústria, demonstrando que há material para novos estudos, com o intuito de contribuir para o êxito total da organização.

**Palavras-chave:** Indústria de Candys, cadeia de suprimento, gestão de compra:

## ABSTRACT

The evolution of nations has promoted an increase in consumption of sweets and candies in different geographical areas. When considering markets for products sold at retail, the supply chain appears as a fundamental tool for marketing your items.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Logística Empresarial do Centro Universitário do RN – Email: [sylvana\\_aparecida@hotmail.com](mailto:sylvana_aparecida@hotmail.com).

<sup>2</sup> Professora Mestre Orientadora do Curso de Pós Graduação em Logística Empresarial do Centro Universitário do RN. Email: [anarosagsc@gmail.com](mailto:anarosagsc@gmail.com)

Managing the chain in the right way is to keep the organization alive, measure gains and losses is key to being competitive in a globalized market. The study intended to understand and describe the management of purchasing Candy Industry. We adopted an empirical approach focused on the case that we study, so the understanding of the object studied is more real. Evaluate planning and buying process that powers the supply chain and production, is a strategic factor for enabling the commercialization of products. The study explored the purchasing activity that was investigated in this study, and this activity is really important for the success of any organization. The research resulted in the identification of centralized management as well as lost production. This study provides information on how it conducted the procurement operations, highlighting the limitations imposed by the type of work, observing the limits of the industry, demonstrating that there is material for further studies in order to contribute to the complete success of the organization.

**Keywords:** Candy Industry, supply chain management, purchasing management.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca explorar através de estudos ligados à cadeia de suprimentos, o processo produtivo voltado para o mercado em uma indústria Candys.

A evolução das nações tem promovido o aumento do consumo de produtos nos diversos âmbitos geográficos. Frente a essa questão, é oportuno entender o papel da cadeia de suprimentos em melhor gerenciar o fluxo de informações, produtos e seus destinos, bem como entender as suas diferentes origens.

Ao considerar os mercados de produtos comercializados no varejo, a cadeia de suprimentos surge como uma ferramenta fundamental para a comercialização de seus itens, essa cadeia quando bem gerida, pode resultar em uma redução nas perdas e conseqüentemente nos custos, sendo esta significativa no processo produtivo, e organizacional.

Este trabalho foi concretizado em uma industria de Candys, localizada na grande Natal, instalada no Distrito Industrial de Macaíba/RN, foram investidos cerca de R\$ 11(onze) milhões em máquinas e equipamentos e concedidos incentivos de 75%(setenta e cinco por cento) sobre o ICMS(Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), construída em uma área de 6.000 (seis mil) metros quadrados.

A empresa está investindo em sistemas logísticos que a ajude a obter bons resultados, no ambiente da manufatura chamado de MTO (produção sob encomenda), os produtos para exportação são desenvolvidos a partir de contratos firmados, o que torna a produção enxuta, sem desperdícios, o que não ocorre para produção do mercado interno, já que não existem contratos firmados acarretando muitos gargalos no processo produtivo, mostrando que esta cadeia de suprimentos necessita de um alinhamento para melhor viabilidade e rentabilidade da comercialização de seus produtos.

Examinando o exposto acima, o presente trabalho buscará resolver a seguinte problemática: “qual é o efeito da gestão de compras para a cadeia de suprimentos para a indústria Candys situada na grande Natal?”

Para tal se faz necessário compreender o impacto do processo de compras na cadeia de suprimentos da indústria de Candys, identificando o processo crítico de compras, verificar os gargalos de suprimentos da indústria, entender o processo de produção, identificar as falhas, avarias e perdas de insumos na indústria

As informações foram relatadas de forma imparcial e intrínseca, onde é de interesse dos gestores, uma apreciação externa para identificar os gaps e poder solucionar os gargalos existentes na cadeia de suprimentos, podendo ao final, este trabalho ser de grande utilidade para a organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será descritos alguns conceitos de logística e de cadeia de suprimento, logística reversa, as perdas e avarias na cadeia de suprimento, o processo de compras onde está contido a estratégia aplicada a cadeia de suprimento nesse contexto.

### **2.1 HISTÓRICO E PRINCIPAIS CONCEITOS DA LOGÍSTICA**

O conceito de logística expandiu-se muito ao longo das últimas décadas, com essa evolução e a constatação de resultados positivos as organizações estão utilizando a logística como uma ferramenta de competição de mercado, já que os objetivos da logística envolve todo o processo produtivo.

Em sua definição conforme Ballou (2006, p.27):

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Segundo E. Grosvenor Plowman (1989, *apud* REAES 2003, P 04),

Uma das primeiras definições dos objetivos da logística é baseada na escola grega e no primeiro uso moderno da logística – a área militar. Afirma ele que a logística é a coordenação ótima do movimento de entrada de materiais, controle de estoques, manipulação de componentes em processo, Embalagem, armazenagem e expedição de produtos acabados.

A logística tem como objetivo otimizar todos os processos, a otimização destes processos beneficia a organização perante o mercado competitivo além de reduzir custos e tempo, fazendo-a competitiva e bem aceita no mercado, onde as organizações já estão utilizando os cinco “certos” do sistema logístico: suprir o produto certo, no lugar certo, na hora certa, na condição certa, ao custo certo para os consumidores do produto. (E. GROSVENOR PLOWMAN 1989, *apud* REAES 2003, P 04).

A logística levou vários anos para ser difundida, hoje todas as organizações que almejem sobreviver, ter vida duradoura e próspera tem que utilizar essa ferramenta de gestão, pois num mundo globalizado o mercado está muito acirrado, e através de estratégias logísticas podem se conseguir um diferencial competitivo.

Christopher (2002, p. 2) cita Arch Shaw que escreveu em 1915 que:

As relações entre as atividades de criação de demanda e o suprimento físico ilustram a existência dos princípios de interdependência e equilíbrio. Uma falta de coordenação de qualquer um destes princípios ou ênfase ou dispêndio indevido com qualquer um deles vai certamente perturbar o equilíbrio de forças que representa uma distribuição eficiente. A distribuição física de mercadorias é um problema distinto da criação da demanda. Não são poucas as falhas nas operações de distribuição devido a falta de coordenação entre a criação da demanda e o fornecimento físico. Ao invés de ser um problema subseqüente e, essa questão do fornecimento deve ser enfrentada e respondida antes de começar o trabalho de distribuição.

Diversos autores já defiram o que significa logística, entretanto todos destacam o foco com a estratégia, os fornecedores, os custos e os clientes, mais a representação mais fiel desse campo pode ser aquela refletida e promulgada pelo

Council of Logistics Management (CLM), uma organização de gestores logísticos, educadores e profissionais da área criada em 1962 para incentivar o ensino nesse campo e incentivar o intercâmbio de idéias.

A definição segundo Christopher (2002,p. 2),

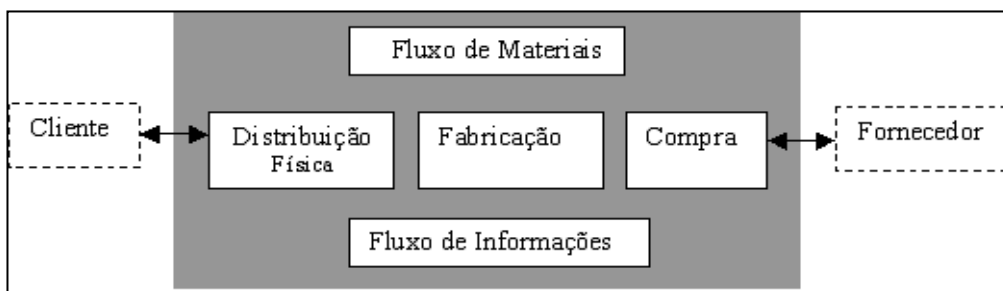
Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimento e armazenagem de matérias, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Bowersox & Closs (2001) complementam esta visão, quando se referem à logística como:

Uma competência que liga uma empresa com seus clientes e fornecedores, onde as informações partem dos clientes e fluem através da empresa na forma de vendas, previsões e pedidos, transformando-se em planos específicos de fabricação e compra.

Desta forma, o processo é visto numa perspectiva de inter-relação dos fluxos de materiais e informações, conforme o Sistema Logístico Figura 01.

**FIGURA 01- Sistema Logístico**



Fonte - Bowersox & Closs, (2001).

O cuidado e a preocupação em atender aos clientes em tempo e prazo determinados estão fazendo as organizações terem um foco maior com a logística, desde a compra certa de suprimentos, qualidade, prazos de recebimentos e de entrega.

Martins E Laugeni (2005) completam dizendo que a logística pode ser definida como:

O processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, e do custo efetivo relacionado ao fluxo de armazenagem de matéria prima, material em processo e produto acabado, bem como o fluxo de

informações, o ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de atender as expectativas do cliente.

Quanto mais eficiente o fluxo de insumos e produtos, melhor será a situação da empresa em relação aos seus custos e seus lucros, é um desafio constante para os gestores de cadeias de suprimentos desenvolverem estratégias eficientes e eficazes para o desenvolvimento promissor da organização.

## 2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo Ballou (2006, p. 29), define a cadeia de suprimentos como:

Um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

O estudo e as práticas logísticas estão cada dia sendo mais utilizadas pelas organizações, uma forma de acompanhar esses processos é utilizar o *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos), segundo o CLM (Council of Logistics Management, 2011):

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em identificar fornecedores, comprar, fabricar, e gerenciar as atividades logísticas. Inclui também a coordenação e a colaboração entre os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços e clientes e a logística, "é a parcela do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla o fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas, desde seu ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes.

A sinergia entre os processos é extremamente necessária para o bom desempenho de toda a cadeia de suprimentos, para Martins (2009, p.379) "as empresas, para garantir um diferencial competitivo e sobrevivência, devem cada vez mais, ter cadeias de suprimentos projetadas para a flexibilidade e eficiência de respostas". A Cadeia de suprimentos é desenvolvida ou projetada de acordo com a necessidade de cada organização, ela não é estática.

Uma cadeia de suprimentos bem estruturada, com fornecedores, parceiros e colaboradores comprometidos com o seu funcionamento é primordial para a evolução da organização, para Arnold (1999, p. 23) “a cadeia de suprimentos consiste em diversas empresas ligadas por uma relação de oferta e demanda”. Fazendo com que a relação cliente e fornecedor sejam benéficos para ambos.

A cadeia de suprimento é mutável, e infinita, dependendo da empresa, sendo esta constituída aos moldes da organização para melhor atender as suas necessidades e sua logística, sendo o consumidor final o foco tanto da indústria como do fornecedor de suprimentos.

Segundo Pires (*apud* Silva; Silva e Belan 2006) acrescenta que:

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos (tanto como fornecedores, quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.

Conforme Bertaglia (2003, p. 3), “o perfeito entendimento da cadeia de abastecimento integrada tem sido reconhecidamente um fator de vantagem competitiva para as organizações que efetivamente entendem o seu papel estratégico”.

Na seção seguinte será abordada a logística reversa, sendo destacados os seus conceitos e a sua importância para as organizações que a adotaram em suas estratégias corporativas.

## 2.3 LOGÍSTICA REVERSA

Sob o ponto de vista logístico a vida do produto não acaba quando ele chega a mão de seus clientes, a busca incessante das organizações em minimizar custos, encontrou essa possibilidade através da implantação da logística reversa para alcançar esse objetivo.

Segundo Rogers e Tibben-Lembke (1998, pag.18) “a logística reversa é o processo de mudança mercadorias do seu destino final típico para fins de captura de valor, valorização ou eliminação adequada”. O processo de reaproveitamento da matéria-prima foi percebido pelas organizações que este pode contribuir para a geração de receita e em contrapartida ganhar novos clientes através do apelo do marketing ecológico.

Onde para Lacerda (2002)

A logística reversa é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas, estoque em processo e produtos acabados (e seu fluxo de informação) do ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recapturar valor ou realizar um descarte adequado.

Para Stock (1998, p. 20) “a logística reversa, em uma perspectiva de logística de negócios, o termo refere-se ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, disposição de resíduos, reforma, separação e remanufatura...”

Todos os recursos, ou processos para auxiliar na gestão e reduzir os custos logísticos, as organizações estão buscando, pois com um mercado globalizado e competitivo é pertinente essa estratégia.

O acirramento do mercado, a conscientização e a exigência do consumidor está cada dia forçando as empresas a se adequarem a essa nova realidade e buscando na logística reversa esse suporte.

Para Leite (2003, P. 05)

A conscientização ecológica relativa aos impactos que os produtos e os materiais provocam no meio ambiente estão modificando as relações de mercado em geral e justificando de maneira crescente as preocupações estratégicas de empresas, do governo e da sociedade com relação aos canais de distribuição reversos.

As empresas procuram sempre o equilíbrio em todos os aspectos para sua sobrevivência, a logística reversa está sendo vista como uma forma de sustentabilidade pelas organizações. A logística reversa abrange também a parte de desperdícios e refugos da produção o que é de grande preocupação para as empresas esse tópico será abordado a seguir.

## 2.4 PERDAS E DISPERDICIOS

As perdas e desperdícios podem ocorrer em diversos momentos e departamentos da organização, é necessário, que cada departamento tenha o conhecimento de seus desperdícios, seja ele em qualquer parte das operações, este acompanhamento ajudará o gestor a aprimorar a produção, torná-la enxuta e

agregar valor ao produto, "o desperdício pode ser definido como qualquer atividade que não agrega valor."(SLACK *et al* 1997, p. 479).

Segundo Arnold (1999, p.452) "qualquer coisa no ciclo de produto que não acrescente valor ao produto significa desperdício". As indústrias cientes desse fato elaboram estratégias, que reduzam ao máximo o desperdício no processo produtivo e em toda a cadeia, fazendo que os gestores estejam sempre em busca de novos recursos que os auxiliem na sua administração e um que é bem aceito é o GVT (Gestão de Qualidade Total), estando em um mercado acirrado e globalizado o foco na qualidade de serviços e produtos é vital para a sobrevivência das organizações.

#### **2.4.1 Gestão de Qualidade Total**

A Gestão de Qualidade Total, é formada por dez (10) princípios, dentre estes existem três (3) que estão associados as perdas, que são "Gerenciamento dos Processos", "Aperfeiçoamento Contínuo" e "Não Aceitação de Erros".

Conforme Cerqueira Neto ( 1993, P. 43)

As grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes.

A melhoria contínua nas organizações é de responsabilidade e interesse de todos, os processos tem que funcionar sistematicamente e o engajamento dos colaboradores é vital para a execução das tarefas com eficiência a busca por melhorias em seus processos é uma realidade, uma ferramenta utilizada e quando bem coordenada e o just-in-time, que também é um sistema eficiente para a eliminação das perdas.

#### **2.4.2 Just-in-time**

A busca contínua pelas melhorias no processo produtivo das empresas, o Just in time deve ser utilizado pela organização em todas as suas áreas e não só na produção já que as perdas podem ocorrer em todos os setores da organização.

Segundo MOTTA (1996, p. 129)

O Just-in-Time é, única e exclusivamente, uma técnica que se utiliza de várias normas e regras para modificar o ambiente produtivo, isto é, uma técnica de gerenciamento, podendo ser aplicada tanto na área de produção como em outras áreas da empresa.

O JIT é uma ferramenta que deve ser aproveitada pelas empresas, ela fortifica as estratégias traçadas para todos os departamentos, tornando-se um forte aliado para o gestor ter uma produção enxuta e uma melhoria contínua em seus processos, sendo classificada na categoria de mais uma técnica para a gestão (MEREDITH 1987, p.33 *apud* MOTTA 1996, p. 129).

Uma gestão eficiente, uma cadeia de suprimentos bem definida é o intuito de todas as organizações, para todo esse processo funcionar sistematicamente com eficiência, o processo de compras é fundamental para seu sucesso, o processo de compras será abordado no próximo tópico.

## 2.5 COMPRAS

A gestão de compras evoluiu e se desenvolveu como a visão e estratégias das organizações, hoje o setor de compras é responsável pela ligação direta com fornecedores, envolvendo também diversas áreas da organização e sendo ponto importante na estratégia da empresa.

Por motivos internos e externos à organização, como vantagem competitiva, avanço tecnológico, políticas governamentais e de blocos econômicos, recursos finitos, maior proporção de gastos fora da empresa, concentração das compras em poucos e grandes fornecedores, aumento da consciência ambiental, a função compras vem aumentando sua importância e reconhecimento. O reconhecimento de que o processo mais eficiente de compras e suprimentos pode aumentar o faturamento das empresas também contribui para uma maior atenção à função (BAILY et al.,2000).

As estratégias de compras são importantes em toda a organização, fazendo parte da logística, hoje a função compras é vista como parte do processo de logística da empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*)” (MARTINS; ALT, 2000, p. 64).

O departamento de compras hoje ele assume também a responsabilidade de negociar preços com os fornecedores, sempre em busca de redução de custos, sendo este um fator determinante para o valor do produto final.

Segundo afirmam Gaither & Frazier (2001 *apud* Didonet et al 2002),

O departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. “Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações”.

O departamento de compras possui uma função primordial na gestão da cadeia produtiva, sendo esta responsável pela elaboração de pedidos de suprimentos que alimentarão o sistema empresarial.

### **2.5.1 Ciclo de compras**

É básico toda a organização ter o controle e um ciclo de compras periódico, para não correr o risco de ficar sem suprimentos para a produção, esse ciclo de compras, conforme Arnold (1999, p.209) consiste em alguns passos:

- Receber e analisar as requisições de compras.
- Selecionar fornecedores. Encontrar fornecedores potenciais, emitir solicitações de cotações, receber e analisar cotações, selecionar o fornecedor certo.
- Determinar o preço certo
- Emitir pedidos de compra.
- Fazer um acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos.
- Receber e aceitar mercadorias.
- Aprovar a fatura para o pagamento do fornecedor.

Esses passos executados de forma sistêmica trarão benefícios para o processo produtivo, fazendo com que o comprador tenha informações concretas das necessidades da organização e execute as negociações de compras com êxito.

## **2.6 ESTRATÉGIA PARA A CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Diversos autores conceituam estratégia de modo que todos enfocam a idéia que a estratégia é uma forma de melhoria e desenvolvimento para a organização.

Para Oliveira (1999, p.27) “Estratégia é definida como um caminho, ou uma maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. De forma que tudo que for elaborado para o benefício da organização e executado é uma estratégia.

O Marketing de relacionamento é uma ferramenta que auxilia e se concentra no desenvolvimento de relações de longo prazo com participantes-chave da cadeia de suprimentos ( DONALD *et. al* 2006, p. 73).

Segundo Bretzke (2000, p. 139) reforça que:

“(...) as empresas estão adotando cada vez mais a estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo em longo prazo. CRM é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacto na gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infraestrutura da indústria (fornecedores e outros públicos). A implantação do CRM está assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa; o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

As estratégias são traçadas quase sempre de cima para baixo em qualquer empresa, tendo o nível hierárquico sempre presente. Sendo sempre observado que os custos e o nível de serviço estão presentes nas estratégias das organizações. Ver figura 02:

**FIGURA 02** - Hierarquia das Estratégias



Fonte: Wheelwright (1984, P. 83).

Com o mercado globalizado as organizações traçam diversas estratégias para serem bem sucedidas e cada dia se firmarem mais, as estratégias de negociação são desenvolvidas e o poder de barganha utilizado, onde para Porter (1989) são cinco (5) as forças competitivas básicas: rivalidade entre as empresas existentes; ameaças de novos entrantes; ameaças de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores.

A utilização dessas cinco forças em conjunto pelas organizações as torna mais competitivas, onde todos os pontos fortes e fracos estão sendo visualizados, de forma que estratégias específicas para cada um deles podem ser elaboradas e executadas para o êxito total da organização.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho é uma pesquisa baseada em um estudo de caso, que ambiciona em verificar empiricamente o processo de GCS (Gestão da Cadeia de Suprimentos) na Indústria Candys, o estudo de caso tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais. ( GOLDENBERG, 2007, p. 33).

Quanto ao objetivo, a melhor forma encontrada para gerar subsídios para análise é uma pesquisa descritiva, pois esta envolve as técnicas de coletas de dados através de questionário e observação sistemática, gerando um levantamento real dos fatos. (GIL 1991 *apud* SILVA e MENEZES, 2001, p. 21)

#### **3.1 UNIVERSO/AMOSTRA**

Segundo Pádua (2004, p.67) a amostra é a representação menor de um todo maior, a fim de que o pesquisador possa analisar um dado universo, a mostra representa o todo. A pesquisa foi desenvolvida com o gestor e gerentes do setor logístico da organização, sendo nos fornecido informações e dados para análise para a avaliação da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de Candys.

Com o propósito de obter informações fidedignas, foi elaborado e aplicado um questionário com os responsáveis pelo departamento de compras, sendo fornecido informações e dados para esta pesquisa.

### **4 RESULTADO DO TRABALHO**

A indústria trabalhada como objeto referente na presente pesquisa possui um mix de vinte e seis produtos, dos quais são produzidas treze variedades para o mercado interno e treze para o mercado externo, onde estão distribuídos e

classificados em três famílias, sendo classificada como a família das balas, dos pirulitos e dos caramelos, cada família é composta de diversos sabores, modelagens diferenciadas e embalagens diferenciadas.

A capacidade produtiva atualmente é de seiscentas toneladas dia, onde esta capacidade está sendo aumentada para oitocentas toneladas dia, diluída nas três famílias.

Diante deste contexto apresentado com objetivo em auxiliar a empresa a conduzir os resultados de forma positiva, considerando as informações obtidas na pesquisa, foi identificado que o planejamento da compra dos insumos para o mercado interno é feito mediante indicação do mercado, onde são analisadas as vendas no último trimestre, e programada a compra de insumos para produzir para o trimestre seguinte, não garantindo que a produção será comercializada, sendo este um dos fatores crítico de compras para a empresa, ressaltando que a fábrica não compra para produzir de imediato e não tem um histórico de vendas anual ainda, pois sua produção para o mercado interno é de 20% do que é fabricado.

O parágrafo anterior evidencia que a indústria tem alguns gargalos na gestão de suprimentos no que se relaciona a produção para o mercado interno, estando a mesma mais focada em produzir para o mercado externo, que lhes dá um suporte de retorno financeiro imediato pelo pagamento ser à vista, além da segurança de que os insumos que serão adquiridos para a produção não ficarão estocados por muito tempo não correndo o desperdícios desses suprimentos, por já ter uma planilha de produção fechada e cliente certo para o produto acabado.

A compra antecipada é uma prática adotada pela empresa, mediante a necessidade na produção, sendo esta um ciclo constante, atendendo a necessidade atual da organização esse modelo de gestão de compras, o que não o torna ideal para uma indústria de médio porte. Demonstrando claramente que existe ainda a necessidade da empresa em ao planejar suas estratégias, destinar recursos específicos para o setor de compras, o que lhes dará maior autonomia, reduzindo os gargalos existentes e agilizando toda a cadeia produtiva. Essa estratégia de compras praticada delimita o gestor de compras em adquirir grande quantidade de determinados tipos de suprimentos, devido à falta de recursos financeiros e ao risco de avarias e desperdícios destes insumos, sendo este um fator eminente, pois o produto acabado que conter recheio é considerado desperdício, por não possibilitar seu reaproveitamento ou sua reciclagem.

Foi possível identificar que a indústria por não ter orçamento destinado especificamente para compras, nada se parece com a descrição de Parente (2010, PP. 222-223), onde demonstra que a função de compras é crítica, pela necessidade das compras estarem sistematicamente envolvida com as vendas o que não está ocorrendo no momento.

As condições narradas por Parente (2010) não se enquadram com as desenvolvidas, já que a mesma não trabalha com orçamentos destinados para o setor de compras o que acarreta incertezas no momento de aquisição de suprimentos por parte do gerente de compras.

As compras da empresa são realizadas quando o setor comercial de posse da carteira de pedido dos clientes passa as informações para o setor de compras, informando o que irá ser produzido.

O departamento de compras pode ser considerado a célula de sobrevivência da organização, por ser conhecedora do mercado e das necessidades dos clientes, é também responsável pela escolha e aquisição de maquinários destinados a produção e embalagem dos produtos, o que está de acordo com o que Pozo (2002) conceitua.

Para ser feito qualquer aquisição na indústria o setor de compras faz a cotação, a pesquisa mercadológica sempre em busca de produtos que tenham grande qualidade e que o fornecedor tenha condições de atender ao pedido no tempo acordado, é de responsabilidade também do setor de compras acompanhar toda a logística do pedido feito ao fornecedor, atualizar a carteira de fornecedores, bem como fazer pesquisa mercadológica e a cotação junto aos fornecedores, como também a dotação orçamentária junto ao setor financeiro.

A gestão na indústria é centralizada, sendo o gestor financeiro o articulador e responsável direto por todas as decisões da indústria, essa centralização pode gerar desmotivação pelo gestor de compras e sua equipe, acarretando baixo desenvolvimento nos processos podendo ocasionar displicência e falhas em algum momento.

Ao observar as considerações da pesquisa, é oportuno inferir que o problema da pesquisa que é o entendimento do efeito da gestão de compras para a cadeia de suprimentos na indústria de Candys , foi atendido em função da constatação através da abordagem seguindo a concepção de Yin(2005), através de uma pesquisa e visualizando a realidade no desenvolvimento dos processos onde os objetivos da

pesquisa foram alcançados como também um entendimento melhor das pesquisadoras no que se refere a gestão de uma cadeia de suprimentos e as dificuldades existentes ao que remete a escassez de fornecedores com produtos de qualidade e limitações de recursos para uma organização de médio porte.

#### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A pesquisa reforça o que a empresa poderia dar uma melhor atenção com relação a temática pesquisada por esta ser um dos pontos mais importantes dentro de uma organização, por ser a partir de uma boa gestão da cadeia de compras que se reduz desperdícios, uma ferramenta que poderá ser de grande ajuda é o desenvolvimento de um software para simular todos os processos que envolvem o departamento de compras, a aquisição dessa ferramenta além de facilitar o processo decisório, auxiliará o comprador organizacional na hora da negociação com os fornecedores.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender a gestão de compras na indústria de Candys, como uma empresa de médio porte em que se administra o processo de compras, processo este que é vital para a sobrevivência de qualquer organização.

Portanto, o estudo foi estruturado com o objetivo de responder o questionamento da situação problemática na indústria Candys: “qual é o efeito da gestão de compras para a cadeia de suprimentos na indústria Candys?”.

Para atender os objetivos organizacionais, o departamento de compras exerce uma função fundamental para realização das metas estipuladas pela empresa, em relação aos objetivos do estudo que consisti em compreender o impacto do processo de compras na cadeia de suprimentos da indústria através dos seus objetivos específicos que são: Identificar o processo crítico de compras da indústria; verificar os gargalos de suprimentos da indústria; entender o processo de produção; e identificar as falhas, avarias e perdas de insumos na indústria, pode-se dizer que foram totalmente atendidos.

Os objetivos foram atingidos, as informações sobre o processo de compras, a maneira de administrarem os procedimentos que a organização adota para elaborar suas compras, as responsabilidades que o setor assume, mas devido a limitações provenientes do tempo dos mesmos

Constatou-se que várias mercadorias entregues pelos fornecedores chegam faltando especificações, exigidas pela fábrica e pelo cliente acarretando desgastes entre fábrica-fornecedor, foi verificado como se dá todo o processo de fabricação dos produtos, foi possível acompanhar também os desperdícios, que acontecem de várias maneiras e por vários motivos, como por exemplo a compra de maquinários e pela falta de pessoal capacitado para manuseio.

As negociações de compras se dão de forma sistêmica, o gestor faz análises em função de melhorias contínuas de seus processos, das necessidades da indústria para executar suas compras com êxito.

As considerações apresentadas nesse estudo, são específicas para a situação do departamento da empresa em análise. A metodologia utilizada embasou-se pelo modelo de pesquisa qualitativa de estudo de caso, que já impõe limitações ao que se refere a dados estatísticos, contudo o modelo teórico aqui apresentado poderá ser utilizado posteriormente por pesquisadores para estudos semelhantes.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD. J. R Tony. **Administração de materiais:** uma introdução/ J. R Tony Arnold: tradução Celso Rimole, Lenita R. Esteves, - São Paulo: Atlas, 1999 7ª Reimpressão.
- BAILY, P., FARMER, D., JESSOP, D., JONES, D., **Compras** – Princípios e administração, São Paulo: Atlas 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** logística empresarial. Bookman, 2006 - 616 páginas
- BARRETO, J. M. e LOPES, L. F. D. **Análise de falhas no processo logístico devido a falta de um controle de qualidade.** Universidade Federal de Santa Maria. Publicado na revista Produção on line em 02/ 07/2005 Disponível em:

<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/331/427> Acesso em 22.02.2018.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003

BOWERSOX, Donald J. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos/** Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper. Porto Alegre . Bookman, 2006. 529p.

BOWERSOX, Donald. J, Closs,David.J - **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento/ tradução equipe do centro de estudos em logística**, Neves, Adalberto F. das, coordenação da revisão técnica Fleury Paulo F. Lavalle, César - São Paulo: Atlas, 2001

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento do Cliente** In:DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva. 2003.

CHOPRA, Sunil ; MEINDL, Peter –**Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e operação**. Ed. Pearson , São Paulo 2003 Central de Logística. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/logistica/custoxnivelservico.asp> Acesso em 09.02.2018.

CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da Qualidade: princípios e métodos**. São Paulo, Pioneira Thomson , 1993. P.156.

CHRISTOPHER, M, **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 2002, 240p.

CLM – **COUNCIL OF LOGISTICS MANAGMENT**. 1993. Disponível em: [http://www.schiefer.com.br/logistica/corpo\\_logistica.htm](http://www.schiefer.com.br/logistica/corpo_logistica.htm) .Acesso em 17.02.2018

COLTRO, Alex. **A Gestão da Qualidade Total e Suas Influências na competitividade Empresarial**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, V.1, N°2, 1º Sem./1996 Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf> Acesso em: 29.01.2018.

DE PADUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática/Elisabete Matallo Marchesini de Pádua. – 10ª ed. rev. e atual. – Campinas, SP: Papirus, 2004.(coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)**

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing/** Coordenação Sergio Roberto Dias. – São Paulo: Saraiva, 2005.

DONALD, *et. al*

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar: Como Fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais.** 2ª Ed. Rio de Janeiro. Editora Record, 2007. 10º Ed.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa.** Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo – Pearson Prentice Hall 2003.

MARTINS, P.G; ALT, P.R.C . **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo, Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais e recursos patrimoniais/Petrônio Garcia Martins e Paulo Campos ALT.-** 3 ver. e atualizada. São Paulo: saraiva. 2009

MARTINS, P.C. e LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** 2ªedição revista e ampliada. São Paulo: Editora Saraiva 2005. p.179.

MOTTA. Paulo C.D. **Ambigüidades metodológicas do Just-In-Time (UFRGS)** publicado na revista Organizações & Sociedade. Dezembro de 1996. Disponível em:

[www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=974&article=824](http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=974&article=824)..Acesso em:

25.02.2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: A competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos/Djalma Rebouças de Oliveira-4 ed.-** São Paulo: Atlas,1999.

PÁDUA

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** 1. ed. Editora Atlas, São Paulo, 2010.

**Portal Brasileiro Supply Chain Management (SCM),** disponível no site:

<http://www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7> Acesso em: 06.03.2018.

PORTER, M. **Competitive Strategy.** New York, Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva.** Editora: Campus, 15ª ed., 1989.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimônios: uma abordagem logística/Hamilton Pozo.-** 2.ed - São Paulo: Atlas, 2002.

REAES, Paulo Antônio. **Estágio da Organização Logística das Indústrias da Região Metropolitana de Curitiba.** Curitiba: CEFET: 2003, 88p. Dissertação de Mestrado em Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro

Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Disponível em:  
<http://www.ppgte.ct.utfpr.edu.br/sites/default/files/dissertacoes/2003/124.pdf>

Acessado em: 06.03.2018.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. *Going Backwards. Reverse Logistics Trends and Practices Reno*: University of Nevada, 1998. Disponível em:  
<http://www.rlec.org/reverse.pdf> Acesso em 17.03.2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. 2.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203%20educacao.pdf> Acesso em 04.02.2018.

SKINNER, W. *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy*. Harvard Business Review, v.47, n.3, 1969.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**/Nigel. Slack: São Paulo: Atlas,1997.

\_\_\_\_\_. (et. al). *Administração da Produção*/ Nigel Slack...( et. al). São Paulo: Atlas 2008.

SOARES, Britaldo. **Ferramentas e modelos no auxílio à busca da Sustentabilidade - Gestão do Conhecimento**: compêndio para sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. 1ª edição, organização Anne Louette. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência,2007 Disponível em:  
<http://www.institutoatkwhh.org.br/compendio/pdf/novo/compendio2008parte1.pdf>  
Acesso em 01.01.2018.

STOCK, James R. *Reverse logistics programs*, council of logistics; 1998

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

WHEELWRIGHT,S.C.: *Manufacturing strategy: defining the missing link*. Strategic Management Journal, v.5, 1984.