

GESTÃO DE COMPRAS: AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DO ARMAZÉM PARÁ

ALUNO: WALBERCY ALEXANDRE DE ALBUQUERQUE COSTA

ORIENTADORA: MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO

RESUMO

Compras ocupa um lugar de destaque entre os elementos da Cadeia de Suprimentos, pois os componentes e suprimentos comprados representam um valor significativo dos produtos finais. O objetivo desta pesquisa foi avaliar os fornecedores do Armazém Pará e o quanto isso poderia afetar o desempenho da organização na sua agregação de valor. Teve como metodologia um estudo exploratório e descritivo, com uma amostragem de 30 fornecedores, que responderam aos questionários estruturados com perguntas fechadas e abertas, as quais foram tratadas através de análises quantitativas e qualitativas. Os resultados mostraram que os fornecedores são encarados como parceiros e não como meros mecanismos de redução de custos. Contudo, recomenda-se aperfeiçoamento dos colaboradores, através de treinamentos modernos; delegar maiores atividades e evitar a burocracia entre as mesmas; e promover maior contato entre empresa-cliente, gerando confiabilidade na prestação dos serviços.

Palavras-Chave: Compras. Avaliação de Fornecedores. Armazém Pará.

ABSTRACT

Shopping occupies a prominent place among the elements of the supply chain, because the components and supplies purchased represent a significant value of final products. The aim of this study was to evaluate suppliers from Armazém Pará and how it could affect the performance of the organization in its value added. As methodology it was an exploratory and descriptive study with a sample of 30 suppliers who responded to structured questionnaires with closed and opened questions, which were under quantitative and qualitative analysis. The results

showed that the suppliers are seen as partners and not as mere mechanisms for cost reduction. However, it is recommended improvement of employees through modern training, delegating more activities and avoiding bureaucracy between them, and promoting greater contact between the company-client, creating reliability in service delivery.

Keywords: Shopping. Supplier Evaluation. Armazém Pará

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto investiga de que forma o comportamento dos fornecedores influencia no desenvolvimento da organização, uma vez que no mundo atual onde a concorrência encontra-se cada vez mais acirrada e implacável, é necessário avaliar as influências que cada fator, seja interno ou externo, provoca nas organizações, hoje, a competição não ocorre somente entre as empresas pertencentes ao mesmo ramo, existe atualmente uma concorrência entre empresas de diversos segmentos.

Em 1959, nascia uma empresa de grande significado ao Estado, pela iniciativa de um comerciante que até hoje, aos 76 anos de idade está à frente da organização como diretor Presidente. Esse grandioso empreendimento iniciou-se com duas mercearias e comercializava gêneros alimentícios. Por sugestão de um funcionário de uma madeireira em Manaus, os responsáveis resolveram fundar o Armazém Pará, cuja razão social é Importadora Comercial de Madeiras Ltda.

A gestão eficiente das compras já se encontra como uma das vantagens competitivas mais cobiçadas, pois os gestores estão prestando uma maior atenção aos fornecedores. Estes começam a ser encarados como parceiros e não como meros mecanismos de redução de custos.

Cada vez mais, as compras estão a deixar de ser encaradas meramente como função de suporte e sendo observadas como peças fulcrais (ponto de apoio, sustentáculo) da estratégia da empresa e os fornecedores podem ser considerados a chave desse sistema.

Ao longo dos anos os responsáveis dos setores de compras vêm percebendo que mudar freqüentemente de fornecedor à procura do mais barato ou mais

vulnerável e “espremer” até o limite os custos não representa a excelência em gestão, pois, atualmente, se faz necessário à formação de parcerias com os fornecedores.

As empresas percebem cada vez melhor que a inovação e o marketing dependem também do envolvimento e apoio dos fornecedores, portanto o empresário necessita conhecer o comportamento dos mesmos, para buscar obter o melhor desempenho de sua organização.

Com base no exposto surge a problemática: “Quais são as principais características dos fornecedores do Armazém Pará e o quanto isso poderia afetar o desempenho da organização na sua agregação de valor junto aos clientes finais?”.

Portanto, o objetivo geral do presente estudo é avaliar os fornecedores do Armazém Pará e o quanto isso poderá afetar o desempenho da organização na sua agregação de valor. Para atingir esse objetivo foram delineadas as seguintes etapas: Identificar os fornecedores que apresentam melhor desempenho em relação à qualidade; analisar os fornecedores quanto ao atendimento correto dos pedidos de compra; verificar qual o tempo médio para o recebimento de pedidos e de pendências; analisar o fornecedor no que diz respeito a sua política de preços; verificar a flexibilidade do sistema logístico dos fornecedores.

1.2 JUSTIFICATIVA

A logística empresarial é uma das atividades proeminentes e em franca ascensão na atualidade, um elemento propulsor do comércio mundial, muito conveniente a nossas vidas cada vez mais globalizadas. (HARA, 2005)

As organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais estão pondo em prática idéias de integração que são, pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. O sucesso demonstrado por essas organizações está estimulando esse maior interesse e, à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, a função compras torna-se mais atual. (BAILY et al., 2000)

Pretende-se com esta pesquisa estudar e analisar de forma a adquirir maior conhecimento sobre o tema Gestão de Compras, em especial, investigar os fornecedores, por considerar este um dos principais setores na área de logística, em especial para empresas varejistas. Um outro motivo da escolha deste tema relacionado à organização, deu-se pelo fato do pesquisador trabalhar no Departamento de Compras da Importadora Comercial de Madeiras LTDA (Armazém Pará) o que possibilitava um acesso às informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa e a inquietação de ter consciência que pode haver melhorias significativas no que diz respeito ao comportamento dos fornecedores para com a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE COMPRAS

O início da ação da área de compra se dá com o levantamento dos itens solicitados que foram definidos, por meio de pesquisa de mercado, considerando a qualidade, projetos de fidelização dos clientes, dentre outros, e todo o processo de negociação, com o intuito de adquirir os produtos com o menor preço possível, dentro das condições e prazos de pagamentos possíveis, de acordo com a situação financeira da empresa.

De acordo com Baily et al. (2000, p.123), o significado de compras é:

O processo pelo qual, as organizações definem suas necessidades de produtos e serviços, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimento de forma a chegar a acordos, firmar contratos, emitir ordens de compra e, finalmente, receber e conferir os bens e serviços e pagá-los.

Dessa maneira, a ação de comprar pode ser explicada como: a ação de adquirir um produto/serviço dentro de condições específicas de: tamanho, qualidade,

preço, prazo de entrega, quantidade, acondicionamento, validade, dentre outras; todas negociadas, previamente, pelo comprador e vendedor.

Os componentes da decisão não são definidos, isoladamente, pela área de compras. Por exemplo, o que e quanto comprar necessitam da participação de outras áreas como marketing, vendas, produção, engenharia; sendo de responsabilidade da área de compras, de acordo com Arnold (1999, p.207), “obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo são todas as funções de compras”.

Existem várias diferenças entre a compra feita com caráter comercial e a com intuito pessoal. Uma dessas diferenças são as quantidades: o consumidor final adquire, em pequenas quantidades e com uma enorme variedade, já as aquisições comerciais envolvem valores elevados no aspecto quantitativo e monetário.

2.2 A IMPORTÂNCIA DAS COMPRAS

Compras ocupa um lugar de destaque entre os elementos da Cadeia de Suprimentos, pois os componentes e suprimentos comprados representam um valor significativo dos produtos finais. Isso quer dizer, que reduções relativamente pequenas nos custos de compras dos produtos acarreta um impacto maior em lucros que Baily et al. (2000, p.19) reconhece como princípio da alavancagem.

Ainda para Baily et al. (2000, p.35) “o custo total de aquisição é a mensuração de todos os custos de prioridade. É influenciado por certos fatores que podem ser reduzidos como envolvimento de uma equipe de compras bem informada.”

As empresas necessitam da atividade de Compras para obter materiais de maneira confiável, escolhendo bem os fornecedores, a qualidade dos produtos e comparando preços.

No ramo de material de construção, a acirrada concorrência impõe que a organização supere, a cada dia, sua gestão. Dessa maneira, a atividade operacional de comprar dos fornecedores é vital para se atingir o objetivo da otimização dos resultados. Em vista disso, o Armazém Pará sempre busca junto aos seus

fornecedores melhores condições, parcerias, ou seja, vantagens que lhe permita estar sempre à frente de seus concorrentes.

2.3 OBJETIVOS DA ATIVIDADE DE COMPRA

Conforme Baily et al. (2000, p.31), as compras possuem os seguintes objetivos:

- Suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender a suas necessidades;
- Assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas;
- Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
- Manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização;
- Desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos.

Completa ainda com alguns objetivos mais específicos:

- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos;
- Proteger a estrutura de custos da empresa;
- Manter o equilíbrio correto de qualidade/valor;
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos;
- Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

Com esses objetivos, entende-se que comprar não é somente escolher o material correto, na qualidade correta, no tempo certo, na quantidade correta e ao preço adequado. Para Baily et al. (2000), um bom objetivo deve ser mensurável de alguma forma.

A área de compras das empresas não possui o objetivo de controlar o fluxo de dinheiro, pois esta ação está mais ligada à área financeira. A área de compras compromete uma parte do fluxo financeiro, por meio das compras por ela efetivadas.

O objetivo de ser eficaz para conseguir as matérias primas necessárias à produção e à comercialização tem comprovação prática de sua importância, pois, caso a área de compras não desempenhe adequadamente suas funções, a empresa deixará de ser competitiva.

O comércio varejista tem como desafio comprar produtos acabados e vendê-los em períodos similares aos prazos de pagamentos dos fornecedores, para evitar a elevação dos custos financeiros, evitar, também, excedente de estoques que representam um custo do capital investido nos produtos adquiridos.

2.4 FUNÇÕES BÁSICAS DE COMPRAS

Uma visão simplista da atividade de compras é o mero ato de comprar; em essência, consiste em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar os bens ou serviços exigidos por determinada soma em dinheiro. Essa percepção de compras tornou-se conhecida como visão “transacional” e está baseada na idéia de que o ato de comprar diz respeito a simples trocas, com comprador e vendedor interagindo entre si a curta distância. O interesse básico do comprador nesse cenário limitado é adquirir o volume máximo de recursos pela menor quantia de dinheiro que for necessário para pagar (BAILY et al, 2000).

Esta visão transacional não está obsoleta, entretanto, já não pode ser considerada como base para a maioria das compras organizacionais. Recentemente observa-se uma maior atenção ao desenvolvimento de relacionamentos “mútuos” entre fornecedores e compradores.

Todo o trabalho da área de compras tem início após a definição do mix dos produtos; o próximo passo é a aquisição desse mix com o intuito de se atender às necessidades de consumo dos clientes da empresa.

A área de compras possui como uma de suas funções dirimir a dicotomia existente entre a redução ao máximo do volume estocado e a falta de produtos. O conhecimento da rotatividade dos produtos auxilia a área de compras a efetuar as compras dos produtos demandados no volume adequado de sua demanda; considerando certa quantidade desses produtos como um estoque de segurança evitando, assim, que ocorra a falta de produtos demandados pelos consumidores.

Outra função da área de compras indicada por Plantullo (2000, p.123), é a de “negociar e assegurar a disponibilidade dos materiais no tempo certo, em quantidades e qualidade certas, ao preço certo e do fornecedor certo”.

Negociação para Parente (2000, p. 234), “é o processo de buscar soluções mutuamente satisfatórias quando o comprador e o vendedor têm objetivos conflituosos”.

Os interesses conflitantes da negociação têm que ser bem administrados para que, tanto o comprador-varejista como vendedor-fornecedor fiquem satisfeitos com seu resultado. O varejista quer obter as melhores condições de preços, prazo, dentre outros, enquanto o fornecedor quer assegurar sua margem de lucro.

Como elementos de uma negociação, pode-se citar, de acordo com Parente (2000, p.234):

- Custos de logística: representam o custo de transporte, o varejista procura negociar para ser CIF (custo, seguro e frete pagos), pois nesta modalidade quem é responsável por este custo é o fornecedor;
- Bonificações: são participações financeiras em eventos do varejista, inauguração e reforma de lojas, campanhas de marketing, dentre outros;
- Custos: representa o preço a ser pago pelos produtos;
- Prazos de Pagamentos: período entre a realização do pedido de compra, até o pagamento;
- Serviços: representam serviços que o fornecedor desempenha na loja, como treinamento aos funcionários e aos clientes, equipamentos de exposição, degustação de produto, etc;
- Descontos.

2.5 GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras quando não é exercida adequadamente, gera uma série de reclamações, como: qualidade dos materiais diferente da solicitada, quantidades erradas, atraso na entrega, dentre outros. Esses problemas são tão básicos que aparentemente a inexistência dessas reclamações, erroneamente, é vista como boa performance para a área de compras.

A outra maneira de ver a área de compras é como uma área que contribui para que a organização atinja seus objetivos por meio da contribuição à otimização do seu resultado, retorno dos ativos, geração de informações, posição competitiva, estratégia gerencial e outras contribuições.

Deve ser destacado que, o objetivo da gestão de compras não consiste, apenas, em atender às necessidades de adquirir produtos do mercado, de modo a maximizar o valor do dinheiro aplicado nesta operação, mas, também harmonizar o objetivo de compras com os objetivos das outras áreas da empresa, tanto no sentido do benefício total gerado para a empresa, como o estratégico, na visão da composição estratégica da empresa.

Para tornar a atividade de compras eficaz, os Gerentes de Compras, devem fazer uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores, conhecendo as necessidades dos processos da empresa e a capacitação dos fornecedores que potencialmente podem fornecer produtos e serviços para a organização.

2.6 FORNECEDORES QUE AGREGAM VALOR À ORGANIZAÇÃO

Quando se fala em valor, pode-se deduzir inúmeras interpretações, pois a amplitude do conceito torna-se diferente para o consumidor e o fornecedor. Assim, pode-se deduzir que a percepção de valor é algo individual para cada consumidor, pois eles estão dispostos a despende o valor monetário pela qualidade dos produtos/serviços e outros fatores que determinam seu preço no mercado. Pedroso (1998, p.37), enfatiza como o objetivo das organizações é satisfazer seus clientes; a qualidade pode ser expressa como “uma medida do grau em que algo ou uma experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema, ou adiciona valor para

alguém”. Nesse sentido, o fornecedor que melhor direcionar suas atividades cujo objetivo será oferecer produtos/serviços com maior agregação de valor para os consumidores, também estará buscando atender as necessidades e expectativas de seus consumidores.

Além disso, os fornecedores devem adotar como estratégia a retenção e o desenvolvimento de consumidores, buscando sempre agregar valor em seus produtos/serviços. À medida que o fornecedor tenha como meta a qualidade em seus processos e passe a desempenhar suas atividades, com maior agregação de valor para os consumidores, melhor do que seus concorrentes, certamente ganhará em vantagem competitiva. Os fornecedores podem ainda utilizar uma maior agregação de valor para os consumidores, como forma de minimizar os conflitos.

2.7 AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Existem empresas que têm como fornecedores as próprias fábricas, normalmente as de maior porte, e outras de menor porte possuem atravessadores, tais como: atacadistas, distribuidoras e importadoras.

Existe, também, a situação, na qual as empresas de menor porte se unem para formar uma rede de compra, ou seja, as compras são feitas aos fabricantes, direto, pela rede de compras, com preços competitivos, porém pelo somatório das necessidades de seus associados.

Com base em Las Casas apud Morgado e Gonçalves (1999, p.147), são definidos os fatores, abaixo, para avaliar os fornecedores:

- Reputação: é importante conhecer o fornecedor; quando esse não for conhecido faz necessário ir até sua sede conhecer suas instalações, consultar diferentes fontes de informações, como seus vendedores, catálogos, feiras, alguns clientes, para criar-se uma idéia da credibilidade do fornecedor;
- Localização: é ideal trabalhar com fornecedores próximos, não só na situação que o comprador paga o frete (frete FOB), mas, nas outras situações, por facilitar o trabalho, com um estoque mínimo;
- Serviços: a análise do fornecedor deve considerar os serviços agregados aos produtos oferecidos, como treinamentos, *displays*, promoções, etc. todos os serviços que auxiliem a empresa a vender mais seus produtos;

- Política de trabalho: refere-se à metodologia de trabalho do fornecedor, ou seja, o prazo praticado, as condições para que haja descontos, prazo de entrega, dentre outros componentes, para concretizar a compra, considerando-se, desde a negociação, até a entrega da mercadoria;
- Disponibilidade: na comunicação como nas mercadorias. Facilita-se o trabalho, quando o fornecedor possui um canal de comunicação fácil, além de sempre ter mercadorias para atender suas necessidades, evitando a situação de falta de produtos;
- Termos de compra: a área de compras estar interligada a área financeira; no momento em que uma compra é concretizada, ela gera implicações financeiras sobre o pagamento. Então, este item deve ter um tratamento especial junto ao fornecedor;
- Vendas e experiência: a experiência do fornecedor auxilia o comprador sobre as características específicas dos produtos.

Baily et al. (2000, p.114) faz considerações importantes que precisam ser examinadas na escolha de um fornecedor, dando uma visão geral das técnicas mais comumente empregadas ao se considerarem as variáveis críticas que antecedem a seleção de fornecedores e sua administração em um relacionamento existente. As variáveis-chaves de compras por ele citadas são:

- Qualidade: pode significar excelência, ou pode ser considerada como a extensão pela qual um produto ou serviço obtém a satisfação do cliente;
- Quantidade correta: as compras regulares são feitas para estocagem ou para uso direto em operações ou produção. Parte da função de planejamento e controle de estoque e de planejamento e controle da produção é calcular quando e que quantidades são necessárias para atender às exigências de estoque ou de produção;
- Tempo: é de extrema importância a entrega do suprimento no tempo ideal;
- Tomada de decisão sobre fonte de suprimentos: as decisões de compras mais importantes dizem respeito à seleção de fontes de suprimentos corretas, isto é, se a decisão de fonte correta for tomada em uma situação particular, as necessidades de compras da empresa devem ser perfeitamente atendidas;
- Preço: quase todos os tipos de empresa são afetados pelo que os economistas denominam mecanismo de preço, isto é, a teoria da oferta e da demanda. A noção de preço de equilíbrio significa que há um preço de equilíbrio ou de mercado, em que a oferta se iguala à demanda;
- Negociações de compras: é geralmente aceito que uma competência-chave do executivo de compras é a sua habilidade de negociação. As negociações podem envolver o relacionamento com uma ou muitas fontes de suprimentos.

A escolha do fornecedor é uma das atividades desenvolvidas, pela área de compras, de grande importância, porém deve ser vista sob o enfoque amplo, pois a escolha do fornecedor vai além do nome, e dados simples. Envolve selecioná-lo, por meio da análise da qualidade dos produtos ofertados por ele, o preço em relação

ao mercado, e o comprometimento em cumprir o que é negociado, atendendo os prazos, as especificações do produto, flexibilizando a forma de pagamento.⁸

Em suma, Kuehne (2001, p.38) cita que o modelo clássico de relacionamento entre comprador e fornecedor “[...] baseava-se no julgamento de preços, prazos de entrega e qualidade do produto quando do recebimento do material encomendado, em que eram feitas inspeções qualitativas e quantitativas.” Esse modelo passa a ser substituído pelo estabelecimento de relacionamento de parceria constante que inclua até desenvolvimento de produtos. Essa parceria é concretizada por meio de acordos nos quais são partilhados os ganhos e as perdas dos produtos negociados.

Dessa forma, a avaliação dos fornecedores não está mais embasada, apenas, na qualidade do produto, no cumprimento do que foi acordado na negociação, em relação a prazos, preços, etc. Mas também, no nível de parceria assumido entre o fornecedor e o comprador.

A avaliação de fontes potenciais e reais é um processo contínuo nos departamentos de compras. As fontes reais com as quais se lida de maneira regular podem ser avaliadas largamente em termos de desempenho. As fontes potenciais podem ser avaliadas apenas pelo julgamento de suas capacidades.

De acordo com Baily et al. (2000, p.22), não se trata de qualquer organização desejar desenvolver relacionamentos mútuos ou de parceria com todos os seus fornecedores. Aplica-se o princípio de Pareto: geralmente, constata-se que 80% das compras serão realizadas junto a 20% dos fornecedores; e é provável que os fornecedores com os quais serão gastos grandes somas de dinheiro serão aqueles com que a organização mantém relacionamentos mais próximos.

Esses artigos de grande gasto justificam uma investigação profunda. As compras não usuais ou de primeira vez, em que o comprador possui pouca ou nenhuma experiência de aquisição, podem justificar investigação intensiva, principalmente se a escolha errada do fornecedor levar a caras consequências. As peças fabricadas sob a especificação do comprador exigem avaliação mais cuidadosa da capacidade do fornecedor do que as peças padronizadas disponíveis produzidas por fabricantes de qualidade reconhecida. As variáveis-chaves que influenciam a escolha do fornecedor são, tradicionalmente, citadas como: qualidade,

quantidade, tempo, tomada de decisão sobre fonte de suprimento, preço e negociação de compras (BAILY et al., 2000).

O serviço inclui a assistência pré-venda para alguns produtos e a pós-venda para outros. Cotações pontuais e rigorosas, tempos de entrega confiáveis, facilidade de contato com pessoas de autoridade, orientação técnica e serviço, disponibilidade de instalações de teste, disposição para manter estoques são apenas alguns dos requisitos que compõem o pacote chamado serviço. O bom serviço prestado pelo fornecedor reduz a carga de trabalho do comprador, aumenta a utilidade ou a disponibilidade do produto e diminui a incerteza associada à tomada de decisão de compra.

Os compradores preferem que os fornecedores sejam razoavelmente rentáveis porque estão interessados em continuidade e em entrega pontual. Um fornecedor com problemas de fluxo de caixa terá dificuldade de pagar suas faturas e, conseqüentemente, de obter materiais. Provavelmente, terá problemas para entregar nas datas previstas e manter a qualidade de seus produtos. Um fornecedor que se torna insolvente pode ser um problema tão grande quanto um cliente em dificuldade similar.

A boa administração é também importante. Fornecedores bem administrados melhoram os métodos, reduzem os custos, desenvolvem produtos melhores, entregam pontualmente, tem menor número de produtos defeituosos e desenvolvem moral elevado em sua força de trabalho.

3 METODOLOGIA

O trabalho compreende uma pesquisa exploratória e descritiva. A exploratória tem o objetivo de proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delimite de forma mais precisa o problema (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p.51).

Descritiva, pois visa descrever as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p.51).

Trata-se também, de um estudo de caso, devido ao fato de concentrar-se apenas em uma empresa.

A população dessa pesquisa compreende todos os fornecedores do Armazém Pará que somam um total de mais de 400 fornecedores, sendo utilizado uma amostragem acidental e não-probabilística com 30 fornecedores, realizada no período de 03 de maio de 2006 a 22 de maio de 2006. Dentre os que responderam o questionário estão: representantes comerciais, gerente, diretor, supervisor, coordenador regional e vendedor externo.

O questionário foi utilizado como instrumento de coleta, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra *questionário* refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central (CERVO; BERVIAN, 2002, p.48).

As análises dos dados qualitativos da pesquisa foram realizadas pelo próprio pesquisador, a partir de informações levantadas.

As análises dos dados quantitativos necessitaram do uso de recursos computacionais como o aplicativo Excel, para a elaboração dos gráficos.

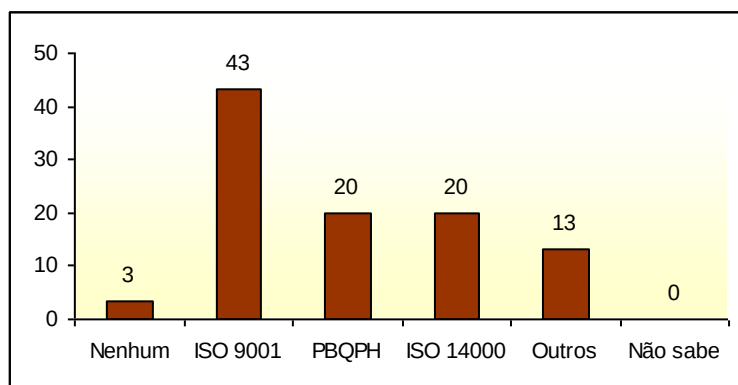
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, com o intuito de responder aos objetivos específicos propostos pelo estudo.

4.1 QUALIDADE

O gráfico 1 apresenta a participação dos fornecedores do Armazém Pará em programas de qualidade.

Gráfico 1: Participação em Programa de Qualidade



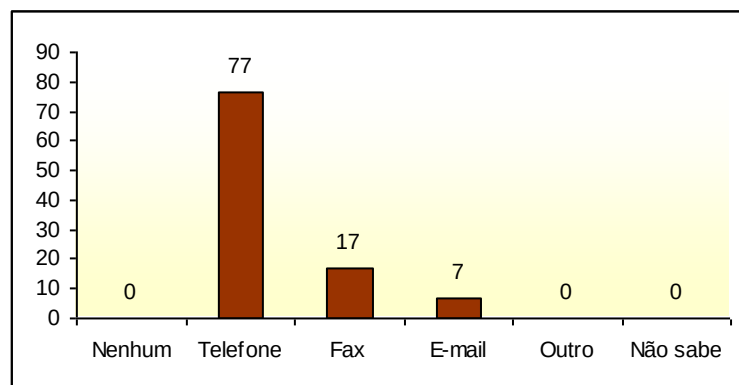
Fonte: Pesquisa, 2006.

De acordo com os dados do gráfico 1, constata-se que 43% das organizações entrevistadas participam do programa de qualidade ISO 9001, seguidos de 20% que afirmaram PBQPH, outros 20% disseram ISO 14000, vale salientar que 13% marcaram a opção outros como resposta ao questionamento e apenas 3% dos afirmaram não participar de nenhum programa de qualidade.

Diante disto, percebe-se a importância dada pelas organizações a aquisição do selo de qualidade, o serve como um diferencial competitivo entre as demais organizações, e além disso, funciona como elemento motivacional para seus colaboradores, devido a qualificação e aprimoramento de suas atividades organizacionais.

O gráfico 2 apresenta os meios que os fornecedores disponibilizam para o processo de compra.

Gráfico 2: Meios Eficazes Para Colocação do Pedido



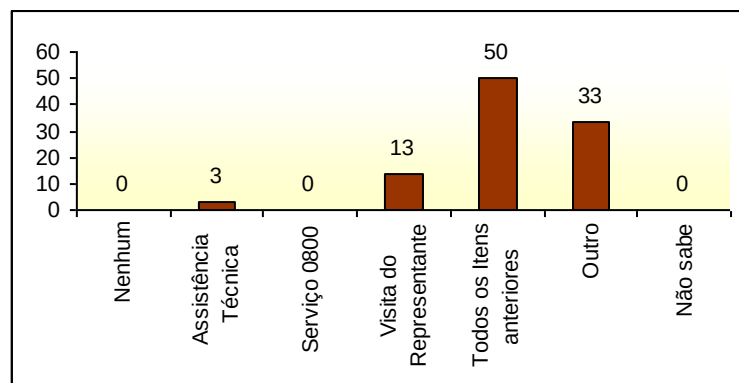
Fonte: Pesquisa, 2006.

Os dados do gráfico 2 mostram que 77% das organizações entrevistadas possuem como meio eficaz para colocação do pedido o sistema por telefone, seguidos de 17% que afirmaram ser o fax, 7% disse ser através de e-mail e nenhum entrevistado marcou outra resposta ao questionamento.

Dessa maneira, verifica-se que o Armazém Pará atende seus clientes de diversas formas, o que facilita o relacionamento cliente-empresa, fortalecendo assim o vínculo estabelecido entre ambas.

O gráfico 3 mostra os serviços pós venda oferecidos pelos fornecedores.

Gráfico 3: Serviços de Pós-Venda



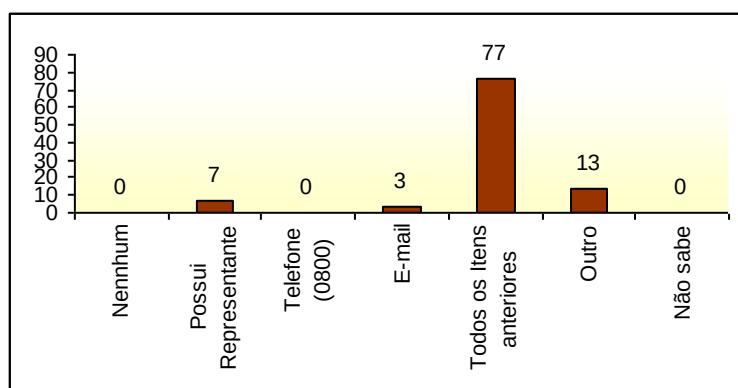
Fonte: Pesquisa, 2006.

O gráfico 3 apresenta os serviços pós-venda mostrando que 50% dos entrevistados trabalham com assistência técnica, serviço 0800, e visita do representante (associação das variáveis), enquanto que 13% apenas assinalou a visita do representante, 3% disse ser a assistência técnica, e 33% marcaram a

opção outros como resposta ao questionamento. Esse gráfico mostra a preocupação da organização em receber um feedback sobre a prestação dos serviços, e isso faz com que regule e aprimore sua eficácia.

O gráfico 4 exibe quais as facilidades oferecidas pelos fornecedores para a obtenção de informações sobre os pedidos de compra.

Gráfico 4: Facilidade para Obter Informações do Pedido

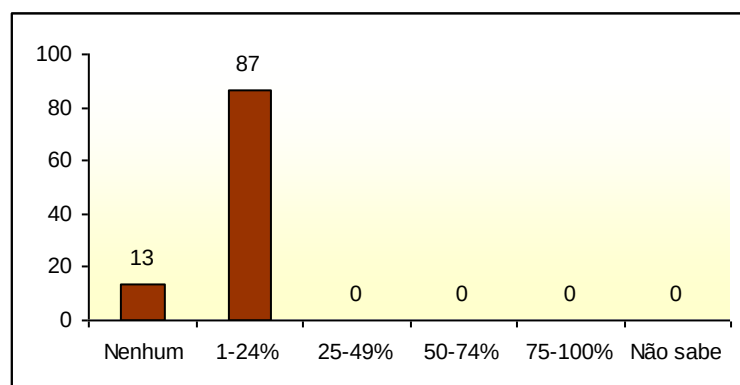


Fonte: Pesquisa, 2006.

Conforme os dados do gráfico 4, verifica-se que 77% dos entrevistados possuem facilidade para obter informações sobre os pedidos através de representantes, telefone (0800) ou por e-mail, ou seja, estes itens se complementam durante a realização da tarefa, enquanto que 7% afirmou que esse contato é via representante, 3% disse ser por e-mail, e 13% marcaram a opção outro com resposta ao questionamento.

O gráfico 5 apresenta a faixa percentual de avarias que o Armazém Pará encontra nos pedidos recebidos dos fornecedores

Gráfico 5: Avarias Encontradas no Pedido

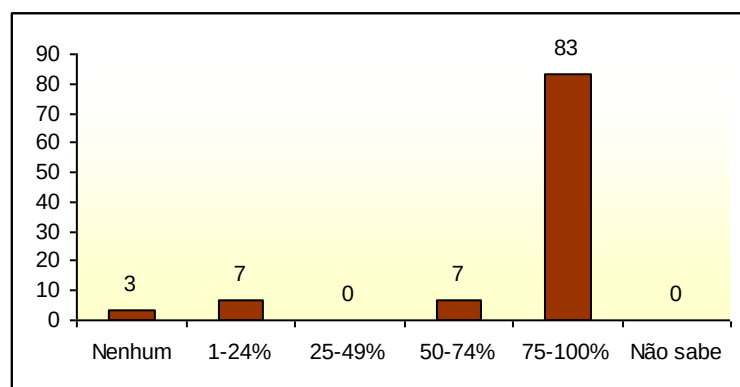


Fonte: Pesquisa, 2006.

Em se tratando do percentual de avarias encontradas no pedido recebido, constatou-se que 87% deles encontram entre 1 e 24%, e 13% disseram que não encontram nenhum problemas de avarias no pedido, como mostra o gráfico 5.

O gráfico 6 expõe a faixa percentual de avarias que são resolvidas pelo fornecedor.

Gráfico 6: Avarias Resolvidas pelo Fornecedor



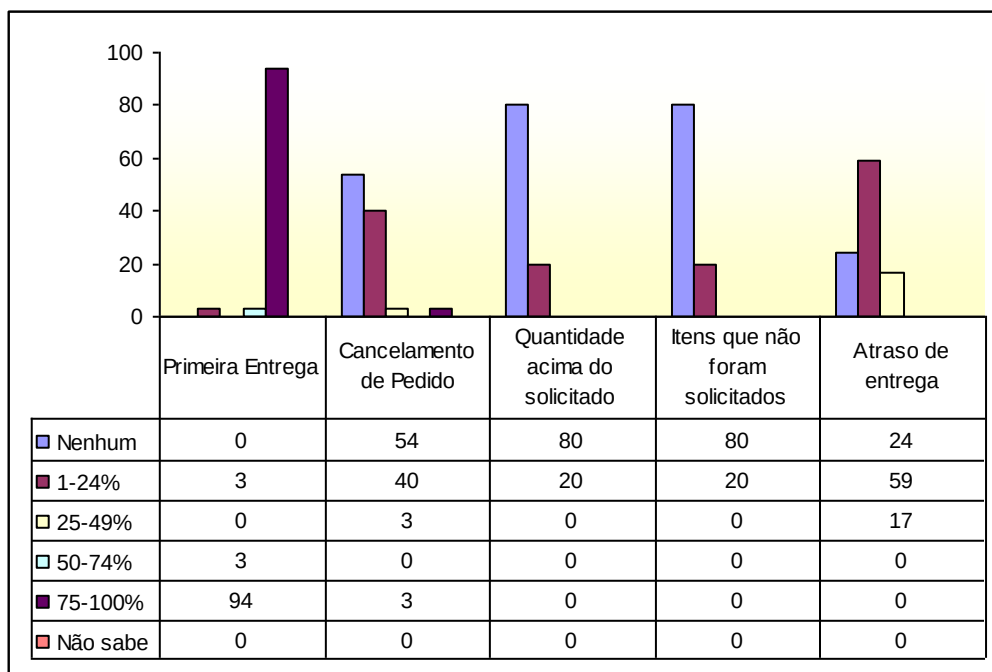
Fonte: Pesquisa, 2006.

Quanto às avarias resolvidas pelo fornecedor, como mostra o gráfico 6, constatou-se que para 83% dos entrevistados, o percentual fica entre 75 a 100%, enquanto que 7% disse ser entre 50 a 74%, outros 7% entre 1 a 24% e 3% afirmou que isso não acontece.

4.2 QUANTIDADE CORRETA/DISPONIBILIDADE

Os dados do gráfico 7 descrevem sobre a quantidade correta do pedido e a disponibilidade do mesmo aos seus solicitantes.

Gráfico 7: Quantidade Correta e Disponibilidade



Fonte: Pesquisa, 2006.

Verifica-se que no item primeira entrega, o percentual ficou entre 75-100% de acerto, conforme o índice de 94% dos entrevistados que assim afirmaram. Esse é o enfoque muito importante, pois com um acerto dessa desenvoltura a empresa poderá atender as necessidades de seus usuários.

No que se refere ao cancelamento do pedido 54% dos entrevistados afirmaram que nenhuma vez isso aconteceu, enquanto que 40% disse que aconteceu entre 1 a 24%. Esse também representa um índice muito importante e positivo, pois a organização possui poucos cancelamentos, o que vem a fortalecer a confiança, proporcionando fidelização dos clientes.

No que se refere à quantidade acima do solicitado no pedido, e a itens que não foram solicitados, mais que estavam presentes no pedido, constatou-se que

80% dos entrevistados afirmaram que isso não aconteceu nenhuma vez, e 20% disseram que aconteceu entre 1 a 24%.

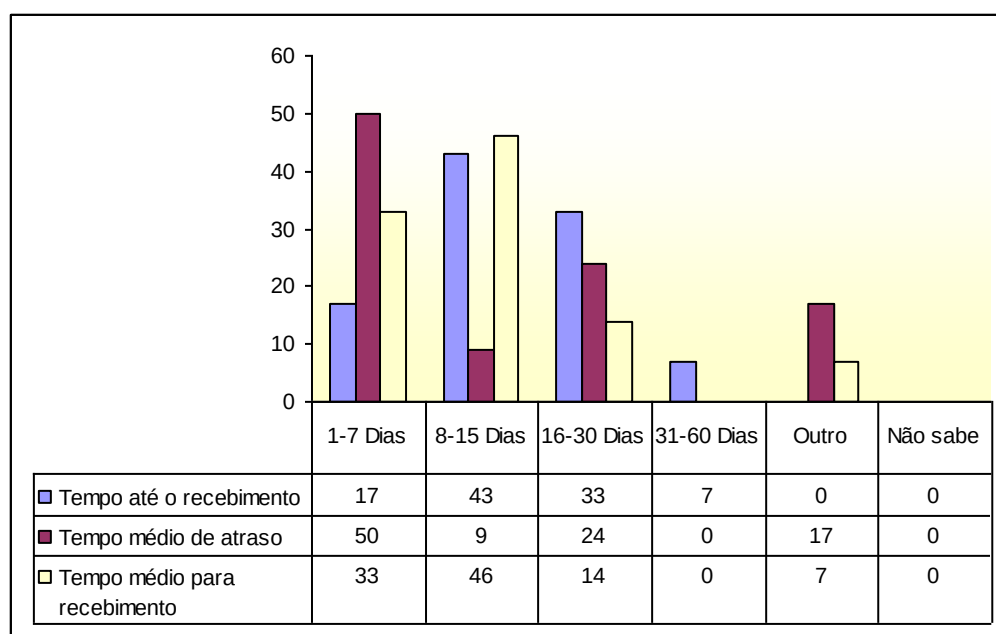
Por fim, o gráfico mostra o percentual em relação ao atraso na entrega, constatando-se que existem um problema nesse item, que deve ser verificado com atenção pela organização, já que 59% afirmou que esse percentual fica entre 1 a 24%, além disso 17% disse que é entre 25 a 49%.

Este critério requer um trabalho mais apurado do setor de compras a fim de melhorar esse desempenho dos fornecedores ao longo do tempo.

4.3 TEMPO

Os dados do gráfico 8 mostram resultados que expressam a satisfação em relação ao tempo de entrega, de atraso e de recebimento.

Gráfico 8: Tempo



Fonte: Pesquisa, 2006.

No tempo até o recebimento, 43% afirmaram que esse tempo fica entre 8 a 15 dias após o pedido, já 33% disseram que esse tempo fica entre 16 a 30 dias, e 17% afirmou que é entre 1 a 7 dias. Esse tempo é bastante dispendioso, pois depende da distância, da localidade de cada entrega, onde umas podem ser mais perto, portanto mais rápido, e outras mais distantes e mais demoradas.

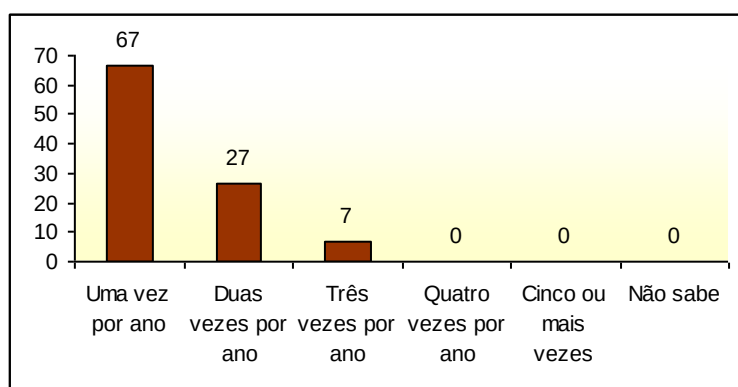
Em se tratando do atraso, 50% dos entrevistados afirmaram que fica entre 1 a 7 dias, o que é um tempo considerável, dependendo do tipo de mercadoria; já 24% disseram que é entre 16 a 30 dias, e 9% entre 8 a 15 dias.

Quanto ao tempo de recebimento dos pedidos, 46% dos entrevistados afirmaram que é entre 8 a 15 dias, 33% dizem que é entre 1 a 7 dias, e 14% entre 16 a 30 dias.

4.4 PREÇO

O gráfico 9 apresenta a frequência com que os fornecedores aumentam seus preços.

Gráfico 9: Aumento dos Preços



Fonte: Pesquisa, 2006.

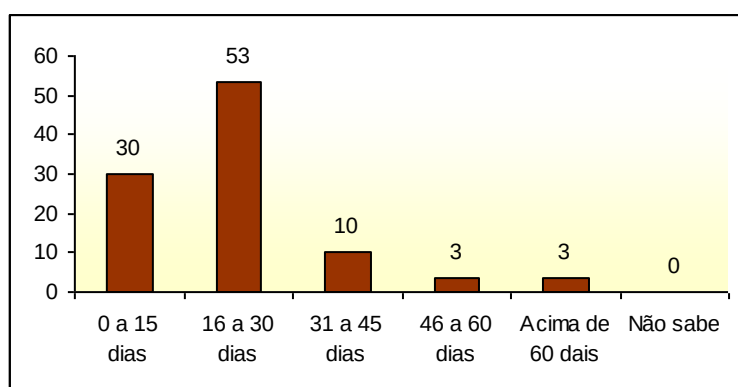
O aumento dos preços também é um item relevante para o estudo, o qual está evidenciado através do gráfico 9, verificando-se que 67% dos entrevistados

aumentam seus preços uma vez por ano, enquanto que 27% aumentam duas vezes ao ano e 7% três vezes ao ano.

Esse percentual de 67% para uma vez ao ano é considerável, pois os ajustes devem ser realizados conforme o inflação ou deflação anual.

O gráfico 10 exibe com que antecedência os fornecedores comunicam ao Armazém Pará que haverá alteração nos preços.

Gráfico 10: Envio de Avisos de Redução ou Aumento de Preços



Fonte: Pesquisa, 2006.

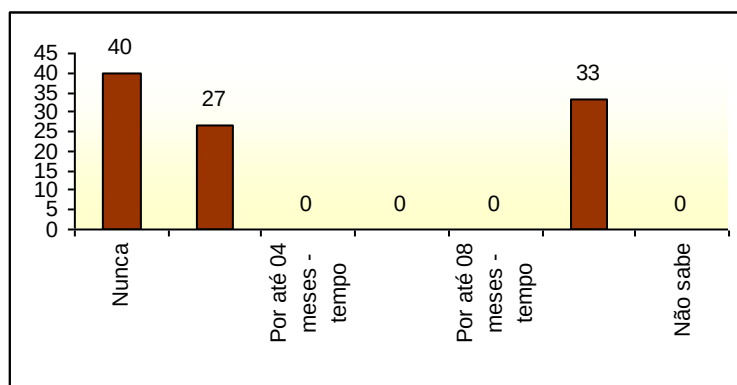
Quanto ao aviso de aumento ou redução dos preços, o gráfico 10 mostra que 53% dos entrevistados avisam entre 16 a 30 dias antes, enquanto que 30% avisam de 0 a 15 dias, e 10% entre 31 a 45 dias.

Constata-se que existem um canal de comunicação aberto entre a organização, pois esta viabiliza seus avisos com bastante antecedência, o que faz com que haja uma programação e avaliação dos novos custos, para assim ser tomada das decisões organizacionais.

4.5 DIVULGAÇÃO

Os dados do gráfico 11 descrevem a disponibilidade dos fabricantes em fornecer promotores de venda para o Armazém Pará.

Gráfico 11: Disponibilização de Promotores

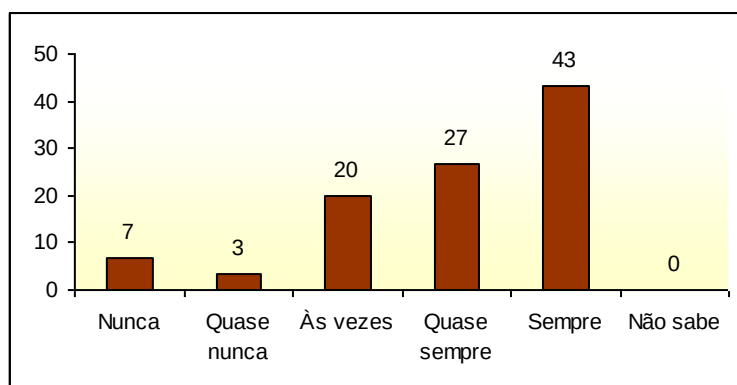


Fonte: Pesquisa, 2006.

No que se refere ao item divulgação, o gráfico 11 mostra que para 40% dos entrevistados nunca há disponibilização de promotores em tempo integral, enquanto que para 33% existe uma disponibilização durante todo o ano e em tempo integral para a realização das divulgações necessárias, e 27% dizem que essa divulgação é disponibilizada pelos promotores, mas não em tempo integral.

O gráfico 12 mostra com que frequência os fornecedores contribuem para as campanhas de marketing realizadas pelo Armazém Pará.

Gráfico 12: Contribuição para Campanhas de Marketing



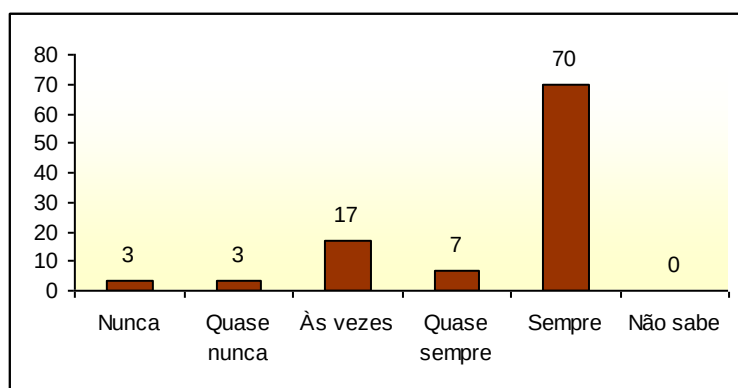
Fonte: Pesquisa, 2006.

Quanto às campanhas de marketing o gráfico 12 evidencia dados quanto a contribuição da empresa, constatando-se que 43% dos entrevistados sempre participam, 27% afirmaram que quase sempre, 20% às vezes, já 7% disseram que nunca participam, e 3% quase nunca.

O marketing é uma importante ferramenta para se atingir os clientes em potencial, e sua realização em parcerias fortalece ainda mais o ambiente organizacional e contribui para a fidelização do cliente.

O gráfico 13 expõe a disponibilidade dos fabricantes em fornecer materiais de exposição e divulgação dos produtos.

Gráfico 13: Material de Exposição e Divulgação dos Produtos



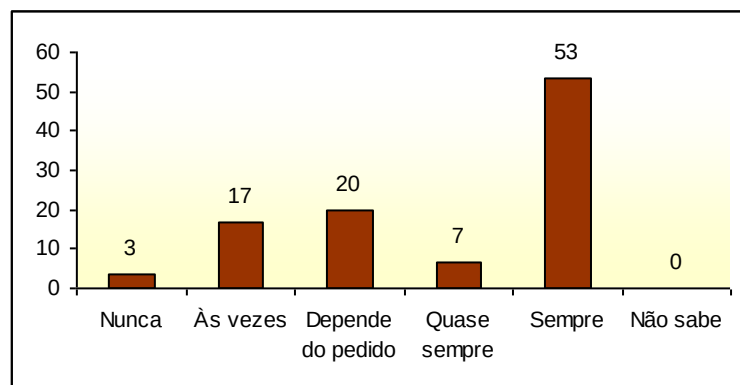
Fonte: Pesquisa, 2006.

O gráfico 13 complementa o enfoque quanto a campanhas de marketing esclarecendo sobre a presença de material de exposição e divulgação dos produtos, onde 70% dos entrevistados afirmaram que sempre realizam esse tipo de trabalho, seguidos de 17% que disseram que às vezes, 7% quase sempre, e 3% quase nunca e nunca realizam esse tipo de trabalho de divulgação dos produtos.

4.6 FLEXIBILIDADE DO SISTEMA LOGÍSTICO

Os dados do gráfico 14 apresentam como os fornecedores agem com relação aos pedidos especiais realizados pelo Armazém Pará.

Gráfico 14: Atendimento de Pedidos Especiais



Fonte: Pesquisa, 2006.

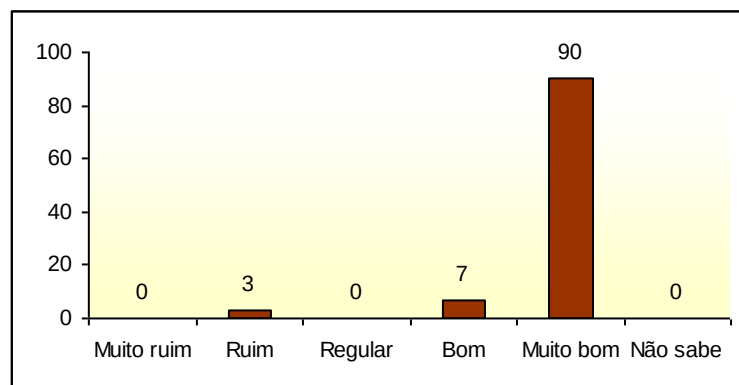
O gráfico 14 mostra a disponibilidade dos fornecedores em atender os pedidos especiais solicitados pelo Armazém Pará, onde 70% dos pesquisados responderam que sempre atendem pedidos especiais, outros 20% disseram que o atendimento de tais solicitações depende do pedido, 17% as vezes e 7% afirmaram que quase sempre atendem.

Mesmo que esse segmento não seja aceito pela organização, deve-se sempre que possível rever as normas e regras, pois os clientes gostam de diferenciação no atendimento, e a quebra dessa regra pode garantir um cliente para a organização, além disso, a mesma mostrará interesse na realização de seu pedido.

4.7 NEGOCIAÇÃO

O gráfico 15 descreve como é o relacionamento de negociação dos fornecedores com a Importadora Comercial de Madeiras Ltda.

Gráfico 15: Relacionamento de Negociação



Fonte: Pesquisa, 2006.

Por fim, os dados expostos no gráfico 15 evidenciam que 90% dos entrevistados mostram-se satisfeitos com o relacionamento de negociação realizado pela empresa, 7% dizem que é bom e apenas 3% afirmou que é ruim. Através destes dados, constata-se que a empresa tem se relacionado bem com seus fornecedores, pois assim a maioria afirmou através do questionário. E isso é positivo para a organização, que assim, poderá fidelizar seus clientes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A questão do desempenho dos Fornecedores versus o Desempenho da Organização está em evidência atualmente, despertando o interesse de pesquisadores e empresários, que começam a ver no uso deste instrumento, novas possibilidades de relacionamento com os fornecedores. Assim, a parceria fornecedor – empresa deverá ser utilizado como um instrumento auxiliar para o desenvolvimento integral da empresa.

Com base na análise dos dados, no que se refere a qualidade, existe participação dos fornecedores em programas de qualidade, a evidência foi comprovada, além disso, constatou-se que utilizam-se na maioria das vezes do telefone para colocação dos pedidos. Os serviços de pós-venda são realizados através da assistência técnica, dos serviços 0800 e de visita dos representantes

como afirmaram a maioria dos entrevistados, como também, na facilidade para a aquisição de informações sobre os pedidos.

No que se refere à quantidade correta e disponibilidade, a maioria dos entrevistados encontram-se satisfeitos com esses itens abordados na pesquisa, na entrega, no cancelamento de pedido, em erro na quantidade do pedido, para mais ou para menos. Isso representa que as organizações têm trabalhado sua logística de forma adequada, o que promove a satisfação dos clientes.

O tempo analisou itens relevantes para responder os objetivos do estudo, verificando-se que o tempo médio de recebimento dos pedidos esta de acordo com as necessidades da organização, como também o atraso, que não é considerado excessivo.

Quanto ao preço, os seus aumentos conforme a maioria dos entrevistados é realizado uma vez ao ano, sendo que os avisos de aumento ou redução são enviados entre 16 a 30 dias antes, percebendo-se assim uma forte presença do canal de comunicação aberto da organização com seus clientes.

Na divulgação constatou-se que não há disponibilização de promotores, conforme a maioria dos entrevistados, mas que sempre participam de campanhas de marketing, procurando trabalhar todo o material de divulgação necessário para sua implementação no mercado, através de exposição.

A flexibilidade do sistema logístico mostrou que a organização sempre procura atender pedidos de clientes especiais, redimensionando o seu relacionamento de negociação, fortalecendo o vínculo empresa-cliente. Podendo ser observado esses dados através das negociações onde a organização se mostrou aberta para sua realização, de modo a atender as expectativas do cliente e também da empresa.

Conclui-se assim que os fornecedores precisam ser encarados como parceiros de corpo inteiro e não como meros mecanismos de redução de custos.

Para isso é necessário conquistar o apoio dos fornecedores para que estes assumam essa postura de parceria. Assim, inicia-se o presente trabalho para uma série de pesquisas dentro da área de comércio varejista de material de construção, no que se refere aos estudos da gestão de compras e um de seus componentes que é a avaliação dos fornecedores.

Diante destes dados, pode-se sugerir como instrumentos para viabilizar o desenvolvimento do estudo:

Aperfeiçoamentos necessários para os colaboradores, pois com treinamentos mais modernos, com maior aprofundamento de suas funções, poderá dimensionar o atendimento;

A instituição deverá delegar mais aos seus funcionários maiores atividades, de modo a evitar a burocracia, ou seja, evitar que os colaboradores tenham que se voltar a alguém ou um superior para a resolução de problemas que os mesmos poderão resolver, desse modo a empresa poderá atender as necessidades dos clientes;

Promover um maior contato empresa-cliente, para que a mesma possa atuar de modo a satisfazê-los, o que fará com que os mesmos, tenham maior confiabilidade na instituição prestadora dos serviços, o que pode ser realizado através da disponibilização de promotores nos pontos de vendas.

Diante do exposto, acredita-se que com essas recomendações poder-se-á favorecer o desenvolvimento da empresa no sentido de atender as necessidades dos clientes, desenvolvendo um sistema de rapidez e dinamismo no atendimento.

Assim, estas estratégias servirão como instrumentos indispensáveis para o desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Zouliana Zordan. **Monografia no curso de Administração**: Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KUEHNE, Maurício Júnior. **O processo de desenvolvimento de fornecedores**: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos. Revista FAE, Curitiba, v.4, n3, set/dez .2001.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

Gazeta Mercantil. **O balanço anual**. Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br>>. Acesso em: 25 de outubro de 2005.

MORGADO, Maurício Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo Administração de Empresas Comerciais**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Senac, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDROSO, Denise Maria N. **Qualidade em serviços: uma proposta de determinação de parâmetros mediante método Taguchi**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de Produção, Florianópolis.

PLANTULLO, Vicente Lentini. **Economia em Compras**. São Paulo: Editora FGV, 2000.