

O papel do comprador na indústria têxtil

RESUMO

Eliane Elias Galdino

Maria Valéria Pereira Araújo

Com embasamentos teóricos somados aos conhecimentos práticos, este artigo tem como objetivo mostrar e avaliar a gestão de compras no ramo têxtil, descrevendo e compreendendo o processo de compras nos resultados dos negócios. Descreve também como são avaliados os responsáveis das compras, com a finalidade de demonstrar a importância deste segmento industrial e os critérios de seleção utilizados por eles e o que podem articular de benefícios ao exercerem suas funções. Mediante uma pesquisa qualitativa (entrevistas) com os compradores de matérias-primas na produção do produto final das indústrias têxteis do Rio Grande do Norte, concluindo-se que estão a um curto intervalo de tempo exercendo a função, assim como a necessidade de incrementar novos métodos a serem utilizados na efetuação das compras, já que até o momento utiliza-se apenas o preço, o prazo de entrega e pagamento e a qualidade, como principais parâmetros.

Palavras-chaves: **Compras; Comprador; Papel do comprador; Indústria Têxtil.**

ABSTRACT

With theoretical ramming added to practical knowledge, this article aims to show and evaluate the management of purchases in the textile branch, describing and understanding the purchasing process in business results. Also describes how to evaluate those responsible of purchases, with the purpose of demonstrating the importance of this industrial segment and the selection criteria used by them and what they can articulate the benefits of exercising their functions. Through a qualitative research (interviews) with buyers of raw materials in the production of the final product of the textile industries of Rio Grande do Norte, concluding that are a short interval of

time exercising the function, as well as the need to increase new methods to be used in completing the purchases, since so far only used the price, the delivery time and payment and the quality as main parameters.

Keywords: **Purchases; Buyer; Role of the purchaser; Textile Industry.**

1. Introdução

As empresas cada vez mais assumem o papel de inovadoras em suas técnicas para o aumento de sua competitividade e conseqüentemente, maior se torna o número de empresas que vêm adquirindo inúmeras vantagens, além disto, temos aquelas que tentam aumentar seu poder de mercado. Sendo assim, no intuito de aumentar estas vantagens competitivas, as organizações vêm apostando nas compras e essa medida de aumento competitivo dá ao órgão de compras uma característica cada vez mais estratégica dentro das instituições, elevando o setor para participar da responsabilidade na lucratividade.

Com o surgimento da crise do petróleo em 1973 e 1974, a atuação do setor de compras e suprimentos foi decisiva para a época. Tendo em vista a redução acelerada da matéria-prima no cenário mundial, precisou-se demandar cada vez mais dessa função uma atitude ativa para o ressurgimento das necessidades internas das empresas.

Com os avanços, o setor de compras foi obrigado a passar por adaptações e evoluções, e isto fez com que, ao longo da história, o setor mudasse o seu foco, de uma visão mais operacional para o desenvolvimento de ações mais estratégicas. A primeira delas, caracteriza-se pela pouca agregação de valor por parte desse setor a organização como um todo. Aqui, o desempenho do indivíduo é medido basicamente pela eficiência e não pela eficácia. Não existe muita comunicação entre os departamentos da organização.

Na segunda etapa, as aquisições passam a ser conduzidas dentro do departamento de Compras ou Suprimentos, trabalhando em conjunto com o setor competente dentro deste departamento para o tipo de mercadoria pedido, com isto começa a surgir a comunicação entre os departamentos com o intuito de atender as exigências do cliente interno.

Já na terceira etapa, o tema central passa a ser a otimização de custo do ciclo de vida e a preocupação em agregar valor para o consumidor. A partir daqui, começam a serem adotadas técnicas, métodos e atividades já diferenciadas, surgindo até o trabalho em equipes. O profissional passa a ser reconhecido através da execução de suas atividades, até então, praticamente, desconhecidas.

E por fim, temos a integração total com a estratégia da empresa assumindo, desta forma, sua real função dentro da organização. Estabelece-se um esforço conjunto com as outras funções da empresa para formular um plano estratégico.

Diante destes fatores, faz-se uma abordagem de: Como são realizadas as ações dos responsáveis pelas compras nas indústrias do ramo têxtil? Como eles estão comprando? Quais são os seus critérios de seleção e de compra? Quais os pontos fortes para o cumprimento com a entrega? Tais fatores influenciam neste setor, já que se trabalha contra o tempo para que as coleções cumpram rigorosamente com as suas finalizações em tempo hábil e eficiente, haja vista que de acordo com as necessidades básicas e reais, o ato de comprar corretamente fornece às empresas importantes benefícios ao fazer economia.

2. Compras: Conceitos, objetivos e etapas

Diante da intensificação da concorrência, Slack *et al* (1997) expõe que as indústrias precisam buscar formas de baixar seus custos para se manterem no mercado e também para conquistar novos clientes. Para isto, é necessário adotar múltiplos objetivos como a melhoria da qualidade, flexibilidade, alta produtividade, rapidez e pontualidade.

Apesar de todos nós termos o hábito de efetuar compras no nosso dia-dia, é primordial que saibamos ao certo o significado ou o ato de efetuar compras, propriamente dito.

O ato de comprar está relacionado ao de procurar e providenciar a entrega dos pedidos com a qualidade exigida e no prazo certo com o menor preço, permitindo assim o funcionamento com um fluxo contínuo da empresa.

É a função responsável pela obtenção do material no mercado fornecedor, interno ou externo, através da mais correta tradução das necessidades em termos de fornecedor / requisitante.

Procurando um conceito para o que chamamos de negociação em compras achamos:

“... é o meio básico de se conseguir o que se quer do outro, é a comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando há alguns interesses comuns e outros opostos.” (Lima; 1994, p.143)

“... processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós.” (Kennedy et al. Managing, 1980 In: Baily et AL, p. 2000:239)

Compras nada mais é do que uma operação da área de materiais mais essencial entre as que compõem o processo no Departamento de Materiais ou Suprimentos.

Podemos dizer então que as funções essenciais do setor de compras são:

- a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção.
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa.
- c) Compra materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos. Quando os critérios de qualidade não são aceitos, segundo Leite (2003, p. 212-215), os retornos são classificados segundo as seguintes categorias: categoria de retorno comercial, categoria de retorno por garantia/qualidade e categoria de devoluções por substituição de componentes.

A devolução por motivo de defeito ou de problema de qualidade em geral requer decisão de natureza técnica em um dos elos da cadeia de distribuição direta para definir o destino dos bens devolvidos, que poderão ser dirigidos ao mercado secundário, a processos de remanufatura ou de reforma, ao processo de reciclagem de materiais constituintes ou a um dos sistemas de distribuição final apropriados. (LEITE, 2003, p.216)

- d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honrada as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Além disto, a função Compras compreende:

- Cadastramento de Fornecedores;
- Coleta de Preços;
- Definição quanto ao transporte do material;
- Julgamento de Propostas;
- Diligenciamento do preço, do prazo e da qualidade do material;
- Recebimento e Colocação da Compra.

Podemos dizer que foi efetuado uma boa compra, quando conseguimos responder/atender as perguntas abaixo:

1. O que comprar?

Resposta - Especificação / Descrição do Material.

Esta pergunta deve ser respondida pelo requisitante, que pode ou não ser apoiado por áreas técnicas ou mesmo compras para especificar o material.

2. Quanto e Quando comprar?

Resposta - É função direta da expectativa de consumo, disponibilidade financeira, capacidade de armazenamento e prazo de entrega.

A maior parte das variáveis acima deve ser determinada pelo órgão de material ou suprimento no setor denominado gestão de estoques.

A disponibilidade financeira deve ser determinada pelo orçamento financeiro da Empresa.

A capacidade de armazenamento é limitada pela própria condição física da Empresa.

3. Onde comprar?

Resposta - Cadastro de Fornecedores.

É de responsabilidade do órgão de compras criar e manter um cadastro confiável (qualitativamente) e numericamente adequado (quantitativa).

Como suporte alimentador do cadastro de fornecedores deve figurar o usuário de material ou equipamentos e logicamente os próprios compradores.

4. Como comprar?

Resposta - Normas ou Manual de Compras da Empresa.

Estas Normas deverão retratar praticamente a política de compras na qual se fundamenta a Empresa. Originadas e definidas pela cúpula Administrativa deverão mostrar entre outras, competência para comprar, contratação de serviços, tipos de compras, fórmulas para reajustes de preços, formulários e rotinas de compras, etc.

E conforme Ballou (2006, p. 97-99), as atividades do ciclo da encomenda são: o processamento, produção da encomenda no caso de não haver existências, transporte por terra e por mar e desembarque.

5. Outros Fatores

Além das respostas as perguntas básicas o comprador deve procurar, através da sua experiência e conhecimento, sentir em cada compra qual fator que a influencia mais, a fim de que possa ponderar melhor o seu julgamento. Os fatores de maior influência na compra são: Preço; Prazo; Qualidade; Prazos de Pagamento; Assistência Técnica.

Baily et al. (2000, pág. 16), apresentam o que deveria ser uma lista de atributos de um bom fornecedor:

- Cumpre prazos de entrega
- Fornece itens com qualidade
- Oferece preço competitivo
- Tem um bom histórico de referências
- Fornece um bom serviço
- Cumpre o prometido
- Apoia tecnicamente

Baily e colaboradores (2000, pág. 16) a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Sua finalidade é suprir com os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado, e no momento certo.

O setor de compras tem como objetivo o de processar e encaminhar todas as atividades de aquisição de material ou serviços, buscando obter o produto certo, na quantidade certa e nos prazos e locais pré-estabelecidos. Estes fatos vêm tornando o setor de compras mais dinâmico e estratégico fazendo com que a empresa tenha possibilidades de assumir papéis mais acirrados na sociedade.

Com o intuito de obter algumas vantagens ao longo dos processos, existem características centralizadas e descentralizadas utilizadas pelas empresas.

Através das compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transportes também podem ser reduzidos em função do volume de compras.

E com as compras descentralizadas, estas podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo do transporte.

Algumas organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos de forma centralizada, enquanto as compras de menor quantidade são realizadas localmente.

Aqui, apesar da centralização fornecer o poder de compra aos empresários, as compras ficariam restritas as cotações de preços menores quando houver mais concorrência. Já com as descentralizadas pode-se ter mais flexibilidade de pesquisa uma vez que o setor de compras não estaria preso a alguns fornecedores, em virtude de comprar somente deles. Baseado nisto, praticar tanto a centralizada quanto a descentralizada, de forma estratégica, seria uma melhor opção para organização.

3. Características do comprador

Para Baily et al (2000; p. 427) o comprador moderno apresenta o seguinte perfil “... Vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos a longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da

administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.”

Antigamente, o comprador não podia crescer e fazer crescer a organização a qual pertencia. O pensamento de que esta função não é um mero cargo a mais no contexto operacional, vem sendo trocado pela importância que tem hoje na gestão, fato imposto pela globalização. Para isso a qualificação do ocupante deste cargo vem sendo cada vez mais cobrada por aqueles que reconhecem o valor das pessoas que sabem distinguir a importância da negociação em uma simples compra.

Dias e Costa (2000, p. 5) concluem que “não se pode, portanto, hoje, imaginar um comprador preocupado unicamente com a conclusão de uma compra, sem avaliar o impacto dessa operação em relação aos demais processos integrados à cadeia produtiva ou operativa das organizações”.

O processo de compras dentro das empresas está se tornando cada vez mais estratégico, sendo essencial, portanto, conhecer o perfil dos responsáveis por exercer tal processo.

Aqui, ele deverá ter liberdade e autonomia para tomar as decisões necessárias que influenciaram na entrega do produto no prazo estabelecido, com a qualidade exigida e o menor preço, se responsabilizando assim por todos os negócios fechados. É de fundamental importância que o bom comprador, além de um negociador, tenha iniciativa e capacidade necessária para a tomada de decisões. Para tanto, se faz extremamente necessário que ele entenda o produto que está comprando (fechando negócio) e o seu respectivo fornecedor, não ocasionando transtornos para a sua empresa. Além disto, seria ideal que tal comprador conhecesse os fluxos e as matérias-primas a serem utilizadas em cada um deles, somado ao lead-time, evitando atrasos que comprometem a entrega do produto final.

O bom comprador deve ter argumentos necessários para efetuar uma boa negociação, além de ser ético e ter a postura ética, antes, ao longo e depois do processo.

Portanto, hoje, o bom comprador deverá possuir qualificações, demonstrando conhecimento dos procedimentos a serem adotados, das características dos insumos, bem como a arte de negociar, essencial na prática das transações entre ele e o

fornecedor. Além disto, deve ser um bom negociador, um bom planejador, assim como envolver todos os outros setores no planejamento.

De uma maneira bastante ampla, e que demonstra que a função compras não existe somente no momento da compra propriamente dita, mas que a mesma possui uma maior amplitude, envolvendo a tomada de decisões, procedendo a análises e, determinando ações que antecedem ao ato final, podemos dizer que compras tem como objetivo "comprar os materiais certos, com a qualidade exigida pelo produto, nas quantidades necessárias, no tempo requerido, nas melhores condições de preço e na fonte certa".

Para que estes objetivos sejam atingidos, deve-se buscar alcançar as seguintes metas fundamentais, que são de extrema importância para um bom comprador:

1. Atender o cronograma de produção, através do fornecimento contínuo de materiais;
2. Estocar ao mínimo, sem comprometer a segurança da produção desde que represente uma economia para a organização;
3. Evitar multiplicidade de itens similares, o desperdício, deterioração e obsolescência;
4. Manter a qualidade dos materiais conforme especificações;
5. Adquirir os materiais a baixo custo sem demérito a qualidade;
6. Manter atualizado o cadastro de fornecedores.

Sabe-se que para que seja iniciada a operação realizada pelos compradores, é necessário aguardar a sinalização do planejamento da produção para que então possa ser verificado e listado os itens necessários para aquela coleção, acompanhados dos seus respectivos fornecedores e quantidades já distribuídas ao longo de um cronograma/calendário industrial a ser cumprido.

Diante disto, será necessário comparar as necessidades dos insumos (tecidos a aviamentos) com as existências nos estoques de matérias-primas se existir, haja vista que sempre há muitas variações de uma coleção para outra diante da busca do mercado consumidor por artigos cada vez mais diferenciados e bem elaborados, para que se possa apurar as necessidades líquidas distribuídas no tempo conforme o cronograma de produção necessária para atender ao planejamento de vendas.

Entretanto, a execução da compra será a primeira etapa executiva do programa de produção. O término da programação e o início das atividades de compra

caracterizam-se, portanto, como uma área com muitas facilidades de conflitos, conflitos estes sempre agravados pelos atrasos normais e habituais do planejamento, que se repetem coleção à coleção, chegando algumas vezes de atender um pedido.

As pressões exercidas pelos setores de produção e faturamento reforçam ainda mais a probabilidade de atritos na área de compras. Neste momento todos se esquecem dos atrasos no planejamento das vendas e na programação da produção.

Segundo Bowersox (2001, p. 565), um pedido prossegue suavemente por cada etapa (entrada do pedido, liberação de crédito, disponibilidade de estoque, separação precisa, entrega no prazo, faturamento correto e pagamento sem deduções) do processo de gerenciamento do pedido, sem falhas, sejam elas de expedição, processamento de exceção ou intervenção manual.

Aqui podemos mencionar que existe uma carência no conhecimento do lead time dos processos posteriores, fazendo com que muitas entregas de insumos sejam entregues em tempo insuficiente para se entregar o pedido nos últimos minutos, gerando transtornos nos pedidos posteriores, fazendo com que se forme uma bola de neve. Aqui o setor de compras continua afirmando que a entrega é possível sim, porém como se pode entrega um volume determinado de peças que levaria em média 20 dias a ser entregue em apenas uma semana? Isto é humanamente impossível. Como fica o papel do vendedor?

E para afirmar tal comentário, Cruz (2003, pág. 79-80) diz que “qualquer processo dentro de uma estrutura funcional sofre de inúmeros males difíceis de ser corrigidos ou eliminados”, tais como o de que cada empregado só é responsável por sua atividade, uma vez que não conhece as atividades anteriores e posteriores.

Outro questionamento a ser realizado é que em algumas empresas existe um setor exclusivo para as compras dos tecidos e outro para o dos aviamentos, que acabam não falando a mesma linguagem, implicando assim em muitos atrasos.

4. Metodologia

Com o objetivo de acompanhar e evidenciar a importância do papel exercido pelo comprador, o referido trabalho procura estabelecer uma abordagem prática sobre o conceito de gerenciamento de compras como estratégia competitiva.

Para a consecução da proposta/objetivo, foram utilizados os recursos da abordagem qualitativa, que é a forma adequada para entender o papel do setor estudado. Aqui não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias, e sim a interpretação do objetivo de um bom comprador e o seu significado/importância.

Como procedimento metodológico adotado, em função dos objetivos, foi concebido como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória pela existência de poucos dados disponíveis e que procura aprofundar a apurar as ideias e construção de hipóteses. E descritiva com o intuito de ordenar dados, descrevendo as características/perfil dos compradores, mediante um levantamento através da coleta de dados em forma de questionário.

A pesquisa foi de caráter bibliográfico e de campo através de um roteiro de entrevistas, com perguntas abertas ao setor do Compras, influenciando no processo logístico da empresa.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados intencionalmente, sendo 6 funcionários que trabalham diretamente no setor de compras de três empresas do ramo têxtil no Rio Grande do Norte, portanto foi definida uma amostra não probabilística por conveniência, apoiada principalmente no nível de conhecimento de cada um no processo de compras de sua empresa.

5. Análise de dados

De acordo com (Vergara, 2005, p. 54) Na coleta de dados o autor deve ser informado de como se pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

A coleta de dados se baseou na avaliação das entrevistas dos profissionais do setor do compras do ramo têxtil. Foi usado o mesmo roteiro de entrevista para todos os entrevistados. As entrevistas foram realizadas através o envio do questionário por e-mail obtendo assim as respostas ao assunto em questão. Todos os entrevistados sabiam das razões e objetivos da entrevista, e cientes que seus nomes não seriam expostos para não implicar em problemas internos mediante alguma resposta que o comprometesse dentro da sua empresa.

Foi pré-estabelecido um intervalo de duas semanas para que pudessem responder ao roteiro de entrevista, no entanto, surgiu uma limitação de dados, ou seja, a pesquisa

foi enviada via e-mail para nove compradores, no entanto três deles não deram um retorno.

A primeira questão da pesquisa, conforme análise do Quadro 1, fala do tempo que o entrevistado exerce a função. Pode-se perceber que muitos dos entrevistados estão exercendo a função à curto prazo. Aqui é importante saber que mesmo para os que estão há pouco tempo na área de compras já devem ter percebido a importância de tal função e o seu interesse, estando apto e tendo atitude suficiente para a tomada de decisões.

Quadro 1 - Tempo que exerce a função		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	3 anos	Curto período (Sujeitos 1, 2, 3, 4 e 6)
2	6 meses	
3	3 anos	Médio período (Sujeito 5)
4	1 ano	
5	5 anos	
6	1 ano e 6 meses	

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda questão, conforme pode ser visualizado do Quadro 2, relata se o entrevistado recebeu algum treinamento para exercer a função e os seus respectivos comentários. Os resultados apontam que apenas a menor parte dos entrevistados recebeu um breve/simples treinamento, que não é o suficiente para ter uma base sólida de conhecimento sobre o processo de compras. O aprendizado está sendo realizado no dia-dia ao longo da sua jornada de trabalho.

Quadro 2 - Treinamento para exercer a função		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“Não recebi nenhum treinamento. Aprendi com o dia-dia no setor e os profissionais que já exerciam a função.”	Sem treinamento (Sujeitos 1, 3, 4, 5 e 6)

2	“Recebi apenas treinamento sobre legislação tributária.”	Pouco treinamento (Sujeito 2)
3	“Não foi dado nenhum treinamento em relação à função compras, apenas com relação a carteira de fornecedores que eu estaria atendendo, bem como as funções no sistema. As regras também foram esclarecidas, como por exemplo: Tempo de entrega, padrão de qualidade, etc.”	
4	“Não recebi nenhum treinamento.”	
5	“Não recebi nenhum treinamento, porém acompanhei como funcionava todo o fluxo deste setor durante uma semana.”	
6	“Não. Aprendi as minhas atribuições ao longo do tempo.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

Compradores com boa qualificação profissional fornecem às empresas condições de fazer bons negócios; daí vem a maior responsabilidade, constituindo o comprador uma força vital, que faz parte da própria vida da empresa, pois o objetivo é comprar bem e eficientemente, e com isso atender aos objetivos de lucro, uma vez que o departamento de Compras, compreende juntamente com outras áreas, um centro de lucro, confirmando então o pensamento de Senge (1998) quando relata os fatores que impedem que as equipes administrativas se constituam como unidades de aprendizagem, quando há a ausência de treinamento.

A terceira questão, conforme análise do Quadro 3, diz respeito ao conhecimento do entrevistado sobre o lead time dos processos produtivos da empresa em que trabalham. Percebe-se aqui que existe uma preocupação do funcionamento do setor, que o comprador não entendendo os males/atrasos que poderão ocorrer com os demais processos implicando até na não entrega do produto ao fornecedor final, já que uma vez que não se conhece as atividades do fluxo produtivo da empresa, inúmeros males poderão ocorrer e poderão não mais ser corrigidos, tais como o cancelamento de um pedido mediante o consumidor final e não há tempo suficiente para repô-lo, o que é confirmado por Cruz (2003, pág. 79-80).

Quadro 3 - Conhecimento sobre o lead time da empresa

Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“O lead time se refere ao fluxo produtivo relacionado ao tempo de entrega, sendo assim quanto mais ágil a produção mais rápida será entrega do produto ao consumidor final e consequentemente a diminuição dos custos.”	Desconhece o lead time da empresa (Sujeitos 1 e 4)
2	“Tenho conhecimento superficial sobre todos os processos, porém possuo um conhecimento mais aprofundado na área de corte, pois já trabalhei nela. Sei quais as dificuldades que podem enfrentar nessa área referente a fornecimento de materiais.”	Conhece superficialmente o lead time da empresa (Sujeitos 2, 3, 5 e 6)
3	“Entendo que deva ser respeitado, pois, com ele cada processo terá seu tempo para finalização, porém, conheço pouco dos processos produtivos da minha unidade, pois, só trabalhei neste setor na empresa.”	

4	“O lead time é fundamental para diminuição dos estoques, agilidade nos processos e diminuição de custo.”
5	“Nunca acompanhei de perto nenhuma unidade produtiva ou setor desta empresa, mas entendo que cada setor tem um fluxo e um prazo de entrega a ser cumprido, pré-estabelecido pelo Planejamento e Controle da Produção, portanto é primordial que tudo chegue para ele no tempo suficiente para que sua data de entrega seja cumprida.”
6	“O lead time está relacionado ao ‘funcionamento’ do fluxo contínuo no setor, no entanto nunca trabalhei em nenhum dos setores da empresa.”

Fonte: Dados da pesquisa.

A quarta questão, conforme análise do Quadro 4, está relacionada a tomada de decisão de qual setor informa o que e quando comprar. Conforme depoimento dos respondentes, a sua maioria informa que tal decisão é realizada pelo setor de Planejamento e Controle da Produção, e para os demais tal ação é feita também junto à Engenharia do Produto. O processo de produção se inicia com o planejamento das vendas, estabelecimento de uma política de estoque de produtos acabados e listagem dos itens e quantidades de produtos a serem fabricados, quantidades estas distribuídas ao longo de um cronograma de produção, confirmando o pensamento de Slack *et al* (1997) deixando claro então que há a necessidade de um bom setor de planejamento trabalhando em conjunto com todos os setores da empresa, principalmente com o do compras para que não haja estoques elevados ou a sua existência, permitindo então um

fluxo contínuo sem a falta de matéria-prima permitindo então que elas venham a se expor que seus custos sejam reduzidos e conquistas de novos clientes,. permitindo assim maiores vendas com o aumento produtivo mantendo os múltiplos objetivos como a melhoria da qualidade, flexibilidade, alta produtividade, rapidez e pontualidade.

Quadro 4 - Qual o setor que determina quando e o que comprar?		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“Recebemos a informação do PCP que nos informa a projeção de vendas para aquela coleção.”	Recebe as informações apenas de um setor. (Sujeitos 1, 4, 5 e 6).
2	“A área que determina as necessidades de compra é o setor de PCP em conjunto com o setor de Demanda da empresa.”	Recebe as informações de dois setores (Sujeitos 2 e 3).
3	“PCP e Engenharia do Produto.”	
4	“PCP – Planejamento e Controle da Produção.”	
5	“Planejamento e Controle de Produção, após negociação de vendas para aquela coleção.”	
6	“Engenharia do Produto.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos critérios utilizados para efetuar as compras, que é a quinta pergunta do questionário, conforme análise do Quadro 5, os entrevistados listam como principais critérios de maior influência na compra como sendo Preço, Prazo, Qualidade, Prazos de Pagamento, além da Assistência Técnica não informada, o que confronta com o pensamento de Baily e colaboradores (2000, pág. 16) quando mencionam que os critérios para suprimir o pedido desejado devem estar com a quantidade e qualidade certa, o preço adequado e no momento certo, preço competitivo. Percebe-se então que são necessários a adição de novos métodos, até o momento ainda não utilizáveis que permitirão maior eficiência no ato e acompanhamento dos pedidos.

Quadro 5 - Critérios utilizados para efetuar as compras

Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“É feito um histórico dos fornecedores: qualidade, prazo de entrega, comunicação e negociação.”	Até cinco critérios (Sujeitos 1, 2, 4, 5 e 6)
2	“Qualidade do produto, preço e agilidade na entrega. Hoje a empresa está implantando um código de conduta para fornecedores então também deve ser analisado o comportamento do mesmo em relação a questões trabalhistas e cuidado com o meio ambiente.”	
3	“Preço, prazo de entrega, localização do fornecedor, qualidade final do material, qualidade de entrega, retorno qualificado quando se há um problema, agilidade na confecção de amostra, ficha técnica e orçamento.”	Acima de cinco critérios. (Sujeito 3)
4	“Base de produtos comprados nos últimos 3 meses, no mesmo período do ano passado, laboratório devido aos artigos em desenvolvimento e estoques almoxarifado.”	
5	“Os critérios que sempre devem ser levados em consideração são: qualidade, preço e prazo de entrega.”	
6	“Qualidade e pontualidade na entrega dos pedidos.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

A sexta questão, conforme análise do Quadro 6, faz referência ao contato comprador-fornecedor. Pode-se perceber que a negociação feita pela maioria dos compradores é via e-mail e por telefone. Vale salientar que as empresas precisam ter uma comunicação verdadeira com seus fornecedores a respeito do desempenho deles. Se os resultados das medições de desempenho e as expectativas de ações não forem comunicados aos fornecedores, estas ações não acontecerão. É muito comum as empresas enviarem os resultados de desempenho sem nenhum comentário sobre as próximas etapas para melhoria contínua, comprometendo parte do propósito do processo.

Quadro 6 - Contato/negociação com o fornecedor		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
	“O contato é realizado por e-mail e telefone. Lembrando que uma vez ao mês ou a cada três meses, recebemos o fornecedor na empresa para já negociamos novos produtos.” 1 “O contato é feito através de reuniões agendadas na própria empresa ou na do fornecedor. Muitos fornecedores são indicados, e outros nos buscam através do site pra oferecer seus produtos.” 2 “Pessoalmente, telefone, e-mail e skype.” 3 “Inicialmente por telefone com a cotação, após isto a visita do fornecedor para uma negociação direta.” 4 “Através de visitas, contato telefônico, e-mail e skype/MSN.” 5	Uso de até cinco meios de contato. (Todos os sujeitos)

6	“Telefone e e-mail. Quando necessário, é realizado uma visita do fornecedor na nossa empresa.”	
---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à realização das compras que está sendo mencionada na sétima questão, conforme análise do Quadro 7, pode-se perceber que em meios às ferramentas utilizadas para a realização das compras, prevalece aqui e-mail. Vale salientar que deve-se atentar para às exigências da empresa para que se possa atender às necessidades do consumidor final. Para tanto é necessário ficar atento ao histórico do fornecedor como um todo para que se possa obter êxito da compra, consequentemente o pedido deverá passar por todas etapas (desde a entrada do pedido até a sua entrega) sem que haja falhas, o que afirma Bowersox (2001, p.565).

Quadro 7 - Realização das compras		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“O pedido é realizado via e-mail.”	Até dois meios de contato. (Todos os sujeitos.)
2	“É informado pelo PCP quais os itens devem ser comprados e é gerado um relatório. Neste relatório ajustamos os mínimos de compra por item de acordo com cada fornecedor e dispparamos o pedido através do SAP onde informamos preço negociado e enviamos o pedido por e-mail.”	
3	“Via e-mail.”	
4	“Através do pedido enviado por e-mail ao fornecedor com data programada de entrega.”	

5	“Tudo é feito através de e-mail, que servirá como prova, se necessário, do fechamento do pedido.”	
6	“Através de e-mails.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

A escolha de um fornecedor é uma das atividades fundamentais e prerrogativa exclusiva de compras que está sendo comentada na oitava questão, conforme análise do Quadro 8. O bom fornecedor é quem irá garantir que todas aquelas solicitações, quando de uma compra, sejam cumpridas. Deve o comprador procurar, de todas as maneiras, aumentar o número de fornecedores em potencial a serem consultados, embora que depois a empresa desenvolva um acompanhamento do comportamento dos fornecedores, selecionando-os com base em critérios de qualidade, de maneira que se tenha certeza de que o melhor negócio foi executado em benefício da empresa.

Um programa de desenvolvimento de fornecedores deveria permitir identificar e atrair os melhores fornecedores, visando criar novos graus de relacionamento como parcerias de longo prazo.

Quadro 8 - Critérios utilizados para a escolha de um fornecedor		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“Capacidade produtiva, prazo de entrega, qualidade e pesquisa/histórico do fornecedor no mercado (outras indústrias/empresas).”	Uso de até três critérios. (Sujeitos 1, 2, 4 e 5) Uso de mais de três critérios. (Sujeitos 3 e 6)
2	“Capacidade produtiva, qualidade e preço.”	
3	“Preço, prazo de entrega, localização do fornecedor, qualidade final do material, qualidade de entrega, retorno qualificado quando se há um problema, agilidade na confecção de amostra, ficha técnica e orçamento.”	

4	“Reconhecimento de mercado, qualidade e capacidade de atendimento da produção.”	
5	“Os critérios que sempre devem ser levados em consideração são: qualidade, preço e prazo de entrega.”	
6	“Qualidade, prazo de entrega, preço e mix de produtos.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

A nona questão, conforme análise do Quadro 9, está relacionada aos atrasos nos pedidos, que pode ser percebido um contato direto com o fornecedor para averiguar o ocorrido, e assim serem tomadas as possíveis decisões, o que poderá implicar em atrasos na produção. Tal contato pode ser feito via e-mail ou telefone. Está claro que o comprador, nos dias atuais, não deverá estar focado apenas em fechar um pedido como afirmam Dias e Costa (2000, p. 5), concluindo-se que o comprador não deve estar preocupado somente com o fechamento de uma compra e sim interligado com os demais fluxos da cadeia produtiva.

Quadro 9 - Atraso nos prazos de entrega dos pedidos		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“É realizado um contato direto com o fornecedor e caso perceba-se insegurança, a gerência do setor de compras é informada do ocorrido que tomará as devidas providências.”	Contato direto com o fornecedor. (Sujeitos 1, 3, 4, 5 e 6).
2	“Cobrança direta por parte da gerência. Caso volte a se repetir começamos a buscar na concorrência para retirar o fornecedor.”	Contato com a gerência do próprio setor (Sujeito 2).

3	“Cobrança diária do fornecedor.”
4	“Inicialmente vem a cobrança via telefone e e-mail, caso não haja a devida providência vamos aos superiores e se não funcionar trocamos o produto e deixamos de comprar do fornecedor devido a falta de consideração com o cliente.”
5	“Verifica-se o ocorrido para saber se será necessária a substituição por outro item ou até mesmo por outro fornecedor, dependendo do novo prazo pré-estabelecido.”
6	“É feito o contato direto com o fornecedor para averiguar o ocorrido e se o pedido for demorar muito, é negociado um novo prazo com o PCP ou até mesmo a troca de fornecedor.”

Fonte: Dados da pesquisa.

A décima questão, conforme análise do Quadro 10, está relacionada ao tempo útil para entrega do pedido na empresa. Ele varia entre cinco e vinte dias, dependendo do tipo de insumo solicitado. Além disto, o fator tempo mede a capacidade de respostas da empresa em relação à demanda dos clientes, ou seja, quanto tempo leva desde a solicitação de compra pelo cliente até a entrega do produto em plenas condições de uso.

E para confirmar este dito, como disse Ballou (2006, p. 97-99), sabemos que uma vez emitido o pedido, o comprador perde sua posição de comando e passa a uma atitude de expectativa. Procurará de agora em diante adotar uma atitude de vigilância, procurando cuidar para que os fornecimentos sejam feitos e os prazos cumpridos.

Quadro 10 - Tempo útil para entrega do pedido		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“Dependendo do pedido, ele pode variar entre 5 e 15 dias úteis.”	Até quinze dias úteis. (Sujeito 1)

2	“10 dias corridos a partir da data do pedido.”	Até dez dias úteis. (Sujeitos 2, 3 e 5).
3	“10 dias úteis.”	
4	“5 dias úteis.”	Até cinco dias úteis.(Sujeito 4)
5	“Entre 5 e 10 dias úteis, dependendo da localização.”	
6	“7 à 20 dias.”	Até vinte dias úteis. (Sujeito 5)

Fonte: Dados da pesquisa.

A décima primeira questão, conforme análise do Quadro 11, relata o cancelamento do pedido pelo fornecedor. Quando isto acontece, mediante respostas dos compradores entrevistados, o produto ou é substituído por um semelhante ou, dependendo da situação, ocorre a mudança de fornecedor, uma vez que sabe-se da importância da compra de um material que atenda os padrões de qualidade exigidos, como é mencionado por Baily e colaboradores (2000, pág. 16) quando cita os critérios para suprir o pedido desejado.

Quadro 11 - Cancelamento do pedido pelo fornecedor		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“Recorremos a itens similares do mesmo fornecedor ou buscamos semelhantes com os seus concorrentes.”	Substituição do produto ou um novo concorrente. (Sujeitos 1, 2, 3, 4, 5 e 6)
2	“É informado ao PCP para que informem a fábrica, e entramos em contato com a engenharia para verificar se é possível substituir o material por outro que tenhamos em estoque.”	
3	“Troca do fornecedor, novo desenvolvimento.”	
4	“Verificamos o contratipo do produto e adquirimos do concorrente.”	

5	“Será negociado com a Engenharia de Produto a troca por algum item similar ou ainda por outro fornecedor.”	
6	“O pedido poderá ser substituído por um similar do mesmo fornecedor ou da concorrência.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

A última questão, conforme análise do Quadro 12, está relacionada ao descumprimento dos critérios exigidos pela empresa. Percebe-se que os produtos são devolvidos para os seus fornecedores, que poderão ser substituídos por uma nova remessa, produto similar ou até mesmo a troca do fornecedor, confirmando o pensamento de Leite (2003, p. 212-215), evitando assim, possíveis devoluções ocasionadas pelo consumidor final, uma vez que temos um mercado cada vez mais amplo e avançado, além de bastante exigente. Daí a existência para se manter um bom padrão de qualidade na empresa.

Quadro 12 - O fornecedor não atende os critérios de qualidade		
Sujeito	Respostas	Categoria (Sentido da fala)
1	“O material é devolvido para o fornecedor que nos dará um prazo para nos enviar uma nova remessa. Isto influenciará nas próximas compras e ainda em análise para abertura e fechamento do contrato com os fornecedores em geral.”	Devolução do material e adquirir uma nova remessa do produto. (Sujeitos 1, 2, 3, 5 e 6)
2	“No caso da devolução, o fornecedor tem até 3 dias para nos enviar o produto correto novamente.”	Devolução do material (Sujeito 4)
3	“O material é devolvido com a informação exata do que aconteceu e em relação ao prazo não existe nova negociação de data, o mesmo deverá ser entregue de imediato.”	

4	“Informamos ao fornecedor que o produto não está de acordo com o aprovado e devolvemos o material através de uma Nota Fiscal de Devolução.”	
5	“Eles são devolvidos com o motivo especificado e o fornecedor nos enviará uma nova remessa no prazo mais rápido possível.”	
6	“É emitida uma nota de devolução, além de o fornecedor ser informado da qualidade do seu produto para que se possa ser agilizado uma nova remessa e nos enviada novamente.”	

Fonte: Dados da pesquisa.

6. Conclusão

O referido artigo faz referência ao papel do comprador no segmento têxtil.

Hoje, podemos considerar a gestão de compras como sendo um fator estratégico nos negócios que focaliza um volume de recursos, principalmente, o financeiro. Este setor tem como função a de obter materiais corretos, quantidades corretas, entregas em data pré-estabelecida e os menores preços.

Mediante dados da entrevista realizado com alguns compradores, pode-se perceber que os entrevistados estão atuando na área num curto intervalo de tempo, o que compreende ainda que há carência de treinamento e qualificação o que forneceria às empresas condições de fazer melhores negócios, já que a atividade exige grande responsabilidade, além de ser necessário o conhecimento dos processos e lead time que compreendem todos os setores da empresa e isto os permitirá o quanto o fator tempo e qualidade influenciam e fazem com que um simples atraso, por exemplo, comprometa a entrega de um pedido ao cliente ou até mesmo o seu cancelamento, uma vez que se tem um calendário/cronograma a ser cumprido repassado pelo Planejamento e Controle da Produção – PCP.

Além disto, podemos incrementar novos métodos a serem utilizados na efetuação das compras, já que até o momento utiliza-se apenas o preço, o prazo de entrega e pagamento e a qualidade. Isto pode ocorrer talvez pela carência de

ferramentas e conhecimento. Assim como a busca de novos meios de contatos comprador-fornecedor para dar mais segurança no fechamento de um pedido, contribuindo também para que o fornecedor se destaque no mercado competitivo, destacando-se na sua qualidade e entrega do pedido num intervalo de tempo menor, além de diminuir as devoluções dos não cumprimentos dos padrões de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Mário; COSTA, Roberto F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2000.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 3º ed. São Paulo : Best Seller, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

BALLOU, Ronald H. - **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial** . 5.ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.