

Estratégias que influenciam a performance das aquisições de materiais indiretos no setor de compras de uma empresa alimentícia**Strategies that influence the performance of acquisitions of indirect materials in the purchasing sector of a food company**

DOI: 10.34140/bjbv2n4-043

Recebimento dos originais: 20/08//2020

Aceitação para publicação: 20/09/2020

Lucas Maia Ximenes Aragão

Graduado em Engenharia de Produção

Instituição: Centro Universitário 7 de Setembro

Endereço: Av. Alm. Maximiliano da Fonseca, 1395, Eng. Luciano Cavalcante, Fortaleza - CE

E-mail: lucasmaiaximenes@hotmail.com

Thiago Costa Holanda

Mestre em Logística e Pesquisa Operacional

Instituição: Universidade Federal do Ceará

Endereço: Rua 531, núm.45, apartamento 2, Conjunto Ceará, Fortaleza – CE

E-mail: thiagoholanda@uni7.edu.br

Natalia Varela da Rocha Kloeckner

Doutoranda em Administração

Instituição: Universidade de São Paulo

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã, São Paulo – SP

E-mail: natalia.kloeckner@usp.br

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de mostrar como as estratégias do setor de compras influenciam a performance da operação de aquisições relacionadas a materiais indiretos. Usando o método de estudo de caso de uma empresa alimentícia de grande porte, com sede no município de Fortaleza, no Estado do Ceará – Brasil, implementou-se uma nova metodologia no processo de aquisição, utilizando ferramentas que auxiliaram na formalização de estratégias para a orientação na efetivação de contratos, sendo elas a Curva ABC e a Matriz de Kraljic. Demonstrou-se então o antigo e o novo processo de compras de materiais indiretos na empresa estudada, especificando as mudanças estratégicas que ocorreram no setor de suprimentos. Foi apresentado os ganhos com a efetivação do projeto, no que se resume a confiabilidade e a melhoria do processo de aquisição e, também, a redução de custos. Para estudos futuros, propõem-se aplicar a ferramenta Kanban a fim de manter sempre a melhoria contínua no processo de aquisição de materiais indiretos.

Palavras-chave: Compras, Processo, Curva ABC, Matriz de Kraljic.

ABSTRACT

This article was developed with the objective of showing how the purchasing sector's strategies influence the performance of the acquisition operation related to indirect materials. Using the case study method of a large food company, headquartered in the city of Fortaleza, State of Ceará – Brazil, a new methodology was implemented in the acquisition process, using tools that helped in the formalization of strategies for orientation in the execution of contracts, which are the ABC Curve and

the Kraljic Matrix. The old and the new process of purchasing indirect materials in the studied company was then demonstrated, specifying the strategic changes that occurred in the supply sector. The gains with the execution of the project were presented, which summarizes the reliability and improvement of the acquisition process and, also, the cost reduction. For future studies, it is proposed to apply the Kanban tool in order to always maintain continuous improvement in the process of acquisition of indirect materials.

Keyword: Purchasing, Processes, ABC Curve, Kraljic Matrix.

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, o departamento de compras contribui significativamente para o lucro de uma empresa representando de 40% a 80% do total gerado por receitas brutas (BALLOU, 2006).

A gestão de compras é a integração entre estratégias, processos e estruturas organizacionais que definem a relação da organização junto a seus fornecedores, gerando valor a empresa. Contudo, dependendo da perspectiva, essa geração de valor, apresenta objetivos, basicamente, econômicos, competitivos e socioambientais (MITSUTANI, 2014). O setor de suprimentos de materiais indiretos, por exemplo, quando pensado de maneira estratégica e com processos amadurecidos, aumenta a produtividade operacional reduzindo custos e riscos de abastecimentos, propiciando vantagens competitivas juntos aos seus fornecedores, geração de valor e aumento do lucro líquido das empresas (BALLOU, 2006).

Logo, monitorar e controlar as diversas atividades que acontecem em um setor de suprimentos de materiais indiretos é fundamental, pois é uma área de grande exigência operacional dado o alto volume de compras (MITSUTANI, 2014).

Isso lança desafios aos gestores, como ter uma alta produtividade e continuar gerando *saving* através de boas negociações. Por isso, os indicadores de desempenho são relevantes para futuras tomadas de decisão e podem mostrar o nível de serviço que os fornecedores oferecem à empresa, bem como evidenciam o serviço da área de compras para seus clientes internos (MITSUTANI, 2014).

Diante do exposto, justifica-se a necessidade de um estudo na área de suprimentos voltado para materiais indiretos, dado que as estratégias do setor, quando bem definidas e alinhadas junto as diretrizes da empresa, podem gerar ganhos significativos para a organização, aumentando sua margem de lucro.

Nesse contexto, este trabalho tem por objetivo geral analisar as estratégias no setor de compras e sua influência na performance das aquisições de materiais indiretos em uma empresa produtora de massas e biscoitos, localizada na cidade de Fortaleza, no Ceará, doravante denominada nesse estudo de Empresa X.

Assim, a metodologia adotada nesse artigo baseia-se em um estudo de caso, de pesquisa exploratória-descritiva e com variáveis de natureza quantitativa. Especificamente o estudo direciona-

se a obter a descrição do antigo e do novo processo de compras de materiais indiretos da Empresa X, especificando as mudanças estratégicas que ocorreram e comentando as ferramentas utilizadas, bem como demonstrar os ganhos obtidos de processo de *saving* com a nova metodologia implantada.

A estrutura desse estudo é composta por cinco seções. A Introdução apresentada nesta seção, precede a revisão de literatura, segunda seção, que contempla três subseções: a primeira apresenta o conceito de gestão de compras, a segunda, explana sobre os materiais indiretos, e; a terceira subseção expõe as ferramentas estratégicas a serem utilizadas em um setor de compras. A terceira seção aborda a aplicação do método utilizado neste estudo. Já a quarta seção expõe os resultados que foram alcançados neste trabalho e, por fim, a quinta seção consiste na apresentação das considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Gasnier (2011), a área de suprimentos quando bem estruturada garante a boa relação da organização com seus fornecedores, onde é assegurado a continuidade de abastecimento, selecionando os melhores fornecedores de mercado para manter o equilíbrio correto de qualidade/valor. Nesse contexto, esta seção referencia os principais conceitos que norteiam esse estudo.

2.1 GESTÃO DE COMPRAS

Segundo Baily et al. (2000), pode-se resumir um processo de compras simplesmente pelas etapas: comprar um material de boa qualidade, no tempo certo, na quantidade certa, da fonte certa e com o valor adequado.

Nesse âmbito, o valor gerado por uma correta gestão de compras de uma organização pode ser visto principalmente nos processos chaves do setor, como a negociação e parceria com os fornecedores (MITSUTANI, 2014).

Não obstante, a função do setor de compras nas empresas não é mais vista como um processo com atividade rotineira de administração de “pedidos” e sim, um setor extremamente estratégico para uma organização (MITSUTANI, 2014), principalmente no que concerne materiais indiretos, dado que a falta de um material para a manutenção de uma máquina pode parar uma linha de produção e consequentemente parar a expedição e faturamento de uma empresa (BAILY et al., 2000).

A gestão de compras quando bem estruturada consegue tornar seu processo bem otimizado, funcionando de maneira estratégica, agregando valor a operação no processo de aquisição, bem como passando ao cliente uma boa impressão da equipe de suprimentos quanto a um melhor atendimento as solicitações recebidas.

2.1.1 Qualidade

O conceito de qualidade em relação a produtos ou serviços pode ter várias definições, como o produto estar em conformidade com as exigências dos clientes, ter valor agregado, atender as normas estabelecidas, entre outros pontos importantes que devem ser observados no momento da aquisição do material. Por esse motivo, o setor de suprimentos precisará sempre monitorar seus fornecedores para atender as expectativas dos solicitantes (PALADINI, 2012).

A aquisição de materiais indiretos muitas vezes não possui altos valores negociados, mas a falta daquele material na indústria pode trazer muitos transtornos para a operação. Nesse caso, por exemplo, a qualidade fica aplicada à entrega do material na data combinada com o solicitante. Logo, o serviço ofertado que seria de aquisição do material, muitas vezes é considerado um bom serviço quando os prazos são cumpridos conforme combinado entre as áreas e o fornecedor (BAILY et al., 2000).

Contudo, a qualidade no setor de compras também está diretamente ligada ao custo, pois muitas vezes quando os compradores têm uma visão mais operacional, observa-se apenas o custo do material e não a qualidade da peça que está sendo comprada (JURAN, 1992). Logo, neste âmbito, a qualidade do produto adquirido deve ser diretamente ligada a durabilidade da peça, levando-se em consideração se esta não vai oferecer danos a máquina quando instalada entre outros pontos a serem visualizados no valor do produto durante a negociação. Para tal, o comprador, quando estratégico, precisa tomar a decisão correta, visando não apenas o custo, mas também considerando a qualidade do produto (COSTA, 1995).

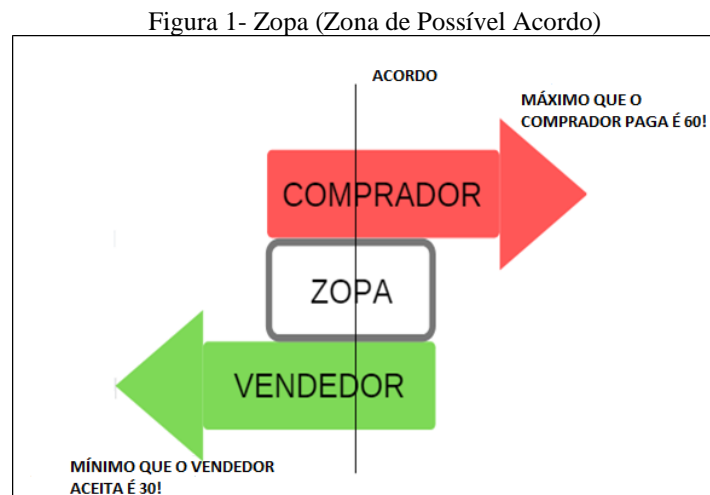
A garantia da qualidade de um produto é concebida a partir de uma boa gestão de fornecedores do setor de suprimentos em parceria com o setor de qualidade, estabelecendo parâmetros de controle e exigências a serem seguidas (BAILY et al., 2000).

2.1.2 Negociação

Segundo Baily et al. (2000), a negociação é vista como um processo para se chegar a um acordo, onde o comprador e o fornecedor conseguem estabelecer condições de atendimento, preço, tipo de material, permitindo a concretização do processo de compra.

Toda negociação se inicia com um planejamento, o comprador precisa verificar quais são os seus objetivos, se está disposto a fazer concessões, definir qual o seu limite, critérios de desistência durante a negociação, além de conhecer sobre o produto a ser negociado, bem como entender o contexto e a estrutura de custos do item. Esse planejamento, quando bem estruturado, é fundamental para se obter êxito na negociação (COSTA, 1995).

A Figura 1 apresenta uma situação em que as faixas de possibilidade do comprador e do vendedor se sobrepõem e, uma faixa de resultados mutualmente satisfatórios, onde é possível ter um acordo entre ambas as partes também conhecido como ZOPA (Zona de Possível Acordo). Caso as linhas não se sobreponham formaria um hiato, no qual significa que não haverá um acordo da negociação (MITSUANI, 2014).



Fonte: Mitsutani, 2014, p.205.

2.1.3 Tomada de decisão

As decisões da fonte de suprimentos serão tomadas quando todos os fatores relevantes forem considerados e ponderados em relação ao risco de fornecimento e oportunidades. Nem todas as tomadas de decisão exigem o mesmo nível de atenção, nos materiais indiretos, por exemplo, somente aqueles itens com uma maior especificação e alto valor são necessários uma maior cautela (MITSUTANI, 2014).

Segundo Costa (1995), o processo de tomada de decisão se faz importante ter disponível dados, informações e conhecimento, estes, muitas vezes advindos da relação com os fornecedores. Ademais, é fundamental que a equipe de suprimentos esteja alinhada com as estratégias da organização, pois quando toma-se uma decisão, principalmente as de maior relevância, deve-se basear-se nas diretrizes da empresa buscando sempre os melhores resultados, a fim de atingir as metas esperadas, sejam elas financeiras ou ganhos no processo (BALLOU, 2006).

Contudo, na rotina dos compradores podem aparecer desafios não esperados. Por exemplo, o cenário de demanda por uma determinada peça de um motor onde o fabricante não possui disponibilidade em estoque, demandando do comprador uma espera de 30 dias para que seja confeccionado. Nesse caso, compradores com urgência pela aquisição de tal peça tomam a decisão de comprar de revendedores, com valor muitas vezes muito superior ao do fornecedor, somente para

não prejudicar sua operação de produção, bem como para honrar prazos estabelecidos anteriormente com seus clientes (BALLOU, 2006).

2.2 MATERIAIS INDIRETOS

Nas organizações os materiais ficam segregados em grupos de acordo com sua categorização, os grupos mais comuns são: matéria prima, embalagem, serviços, *capex* ou imobilizados e MRO (Manutenção, Reparo e Operação). A seguir são apresentadas a categoria dos materiais MRO, também conhecidos como materiais indiretos (DIAS, 2010), pertinentes a este estudo.

2.2.1 Materiais MRO de reposição

Para a tomada de decisão de estocar ou não um determinado item se faz necessário observar algumas variáveis, como: se é econômico estocá-lo; se estocando-o irá atender melhor o cliente interno e se o consumo do material faz com que o mesmo tenha características de um material de estoque (DIAS, 2010).

Os materiais utilizados para manter uma indústria em operação são considerados estratégicos, dado que sua falta pode gerar uma parada na produção afetando diretamente a cadeia produtiva. Por esse motivo, faz-se necessário o alinhamento do setor de compras com os almoxarifados, bem como com o setor de manutenção de forma a gerenciar os itens e atendimentos de prazos, tornando possível rápidas providências (GASNIER, 2011).

A reposição de um material para o setor de compras significa compras rotineiras. Assim, para esses materiais cada organização cria sua estratégia a fim de otimizar processo e custos. Tais estratégias normalmente seguem um histórico de preço, bem como a oportunidade de firmar contratos, reduzindo a demanda operacional da equipe de compras por itens utilizados nas manutenções preventivas (MITSUTANI, 2014).

2.2.2 Materiais MRO de compras *spot*

Segundo Mitsutani (2014), os materiais de compra *spot* são definidos como itens de compras pontuais, ou seja, são itens raros, que não possuem necessidade de manter estoques na empresa. Esses materiais ocasionais para o setor de suprimentos torna o processo de compra ainda mais operacional (MITSUTANI, 2014).

As dificuldades para o comprador nessa modalidade é que os itens, em muitas vezes, possuem um maior valor que o esperado, ou então não possuem um histórico de compra, dificultando a negociação a ser realizada. Com isso o comprador precisa realizar um número satisfatório de cotações

para garantir que está realizando a aquisição a um valor justo para a empresa e para o fornecedor (BURBRIDGE, 2005).

2.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS EM UM SETOR DE COMPRA

Esta subseção direciona-se à apresentação de apenas duas ferramentas consideradas essenciais e de aplicação complementar no processo de implementação estratégica no setor de suprimentos, são estas a curva ABC e a matriz de Kraljic. Tal opção por essas ferramentas se deve ao fato delas impactarem diretamente no financeiro e no hábito de raciocinar sobre a criticidade do item no processo produtivo considerando o caso a ser estudado nesse artigo. De forma que o setor de compras da organização pense de maneira mais estratégica, fazendo esforços para situações onde terá um maior retorno (MITSUTANI, 2014).

2.3.1 Curva ABC

A curva ABC é um método de análise baseado no gráfico de Pareto, onde demonstra onde deve-se priorizar as ações a serem tomadas. Carvalho (2002) a define como um método de classificação das informações para separar itens em uma sequência de maior impacto ou importância, onde normalmente é um menor número.

No setor de compras, a curva ABC pode auxiliar como estão os gastos da empresa com suas aquisições. Como a área de materiais indiretos, por exemplo, possui uma grande diversidade de famílias de materiais é possível verificar qual a família traz um maior custo para a empresa, visualizando se é possível reduzir os custos com fornecimento (MITSUTANI, 2014).

Além disso, essa ferramenta mostra quais são aqueles itens que necessitam de uma maior atenção por parte da gestão e que podem influenciar diretamente o resultado da empresa. Contudo, a curva ABC quando aplicada no setor de compras pode trazer algumas distorções, como por exemplo em um item classificado na curva C mas que poderia impactar diretamente o processo produtivo. Dessa maneira visando evitar essas distorções se utiliza outra ferramenta que é a matriz de Kraljic para auxiliar os gestores na tomada de decisão (VIANA, 2000).

2.3.2 Matriz de Kraljic

A metodologia Kraljic defende a ideia de que a estratégia de suprimentos de uma empresa depende de dois eixos: o impacto nos lucros e o risco no suprimento. Observando a estrutura proposta, estas dimensões são avaliadas através de alguns critérios que podem ser determinantes durante a elaboração da matriz (KRALJIC, 1983), conforme é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios da matriz Kraljic

Eixos	Critérios
Risco de suprimento	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade; - Números de fornecedores aptos a fornecerem o item; - Demanda competitiva - Oportunidade de fazer ou comprar; - Riscos com a armazenagem; - Oportunidades de substituição.
Impacto no negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Volume adquirido; - Percentual do custo total da compra.

Fonte: Adaptado de Kraljic (1983)

Na elaboração da matriz, a equipe do setor de suprimentos e alguns setores que podem auxiliar nessa montagem, devem se reunir para discutirem o assunto e assim terem diversos pontos de vista de um determinado material. Com essas diferentes visões, considerando o mercado e a importância da aquisição do material para a empresa, essas pessoas devem debater alguns pontos subjetivos dessa metodologia a fim de ter um resultado esperado, ou seja, um melhor relacionamento com os fornecedores e negociações mais estratégicas (KRALJIC, 1983).

3 MÉTODO

O estudo tem como característica ser do tipo exploratório-descritivo, dado que tem como finalidade a descrição de um fenômeno, por exemplo, por um estudo de caso onde são realizadas análises experimentais e teóricas (GIL, 2014).

A natureza do estudo é dada como quantitativa com análise e levantamento de dados, a fim de demonstrar o objeto de estudo (GIL, 2014).

Os instrumentos de pesquisas utilizados foram: entrevista não estruturada para a visualização do funcionamento do setor de compras e a coleta documental do tipo fonte de segunda mão (GIL, 2014) com a extração de relatório do ERP *Oracle E-Business Suite*® referente as compras realizadas de janeiro de 2017 a agosto de 2019. Tais dados foram posteriormente tabulados no *Microsoft Office Excel*® para tratamento e controle do seu volume.

Ademais, para atingir o objetivo proposto nesse trabalho o método para o estudo de caso seguiu as etapas de: identificação dos problemas do setor de compras na empresa, plano de ação e execução e, por fim, análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo foi realizado em uma empresa do ramo alimentício de médio-grande porte, localizada no Ceará com mais de 80 anos de mercado e formada por um parque industrial com 14 indústrias, além de centros de distribuição espalhados pelo Brasil. Atualmente a empresa é considerada líder nacional no segmento de massas e biscoitos e possui uma receita anual de R\$ 6 milhões.

Com o objetivo de estabilizar os custos uma estratégia adotada pela organização foi estabelecer contratos guarda-chuva, para garantir que fornecedores considerados estratégicos estabilizem o preço por um período determinado. Essa diretriz da empresa mobilizou principalmente a área de suprimentos, responsável por realizar as tratativas comerciais da empresa junto aos fornecedores. O estudo de caso teve como foco a operacionalização dos contratos de materiais indiretos e as mudanças ocorridas no setor após a implantação.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO SETOR DE COMPRAS

Para que seja identificado o problema e sua relevância, foi realizada uma reunião com os gestores da área de suprimentos da Empresa X. Nessa reunião, em janeiro de 2017, evidenciou-se como funcionava o fluxo da operação de compras, principalmente de materiais de reposição de estoque, tipo padrão.

O fluxo da operação de compras demonstrou a necessidade de realizar as 3 cotações para efetuar novas compras daqueles itens que não estiverem no guarda-chuva de contrato. Dessa forma observou-se uma oportunidade de melhoria operacional aos compradores.

Outro ponto observado na organização é a não consolidação das compras, dado que não acontece uma interação de itens entre as unidades espalhadas em todo o Brasil, dificultando o poder de barganha da empresa frente aos grandes fabricantes. Além disso, por não consolidar os volumes, as aquisições acabam acontecendo no mercado local gerando uma bitributação e preços bem mais caros quando comparado com os valores dos fabricantes.

Constatou-se que as compras não vêm acontecendo de maneira estratégica. As aquisições recorrentes de reposição de estoque têm sido tratadas sob o mesmo critério de compras *spot*, existindo assim um dano para organização. Uma demanda contínua abre uma oportunidade de negociação junto aos fornecedores, inclusive para que eles possam gerir o estoque interno da organização, além de propiciar contratos formalizados entre as partes com preços e prazos definidos.

4.2 PLANO DE AÇÃO E EXECUÇÃO

Avaliando o cenário da organização e mais especificamente a área de compras nas diretrizes da empresa, elaborou-se um planejamento estratégico para os próximos 3 anos do setor. A partir desse plano ficou estabelecido principalmente 2 projetos, o projeto de formalização de contratos e o projeto de comprador por família de produtos.

A formalização de contratos partiu primeiramente de uma análise das famílias que teriam um maior *spend* nos últimos 12 meses. Assim, adotou-se a Curva ABC para estabelecer aquelas famílias de itens que pertencem a curva A, conseqüentemente de maior representatividade financeira.

O Quadro 2 mostra 15 famílias que representam 80% do *spend* total comprado no ano de 2017, porém para priorizar os contratos ficou acordado que seriam analisados outros aspectos baseados em uma Matriz Kraljic, levando em consideração o impacto no negócio e o risco de suprimentos.

Quadro 2 – *Spend* por categoria

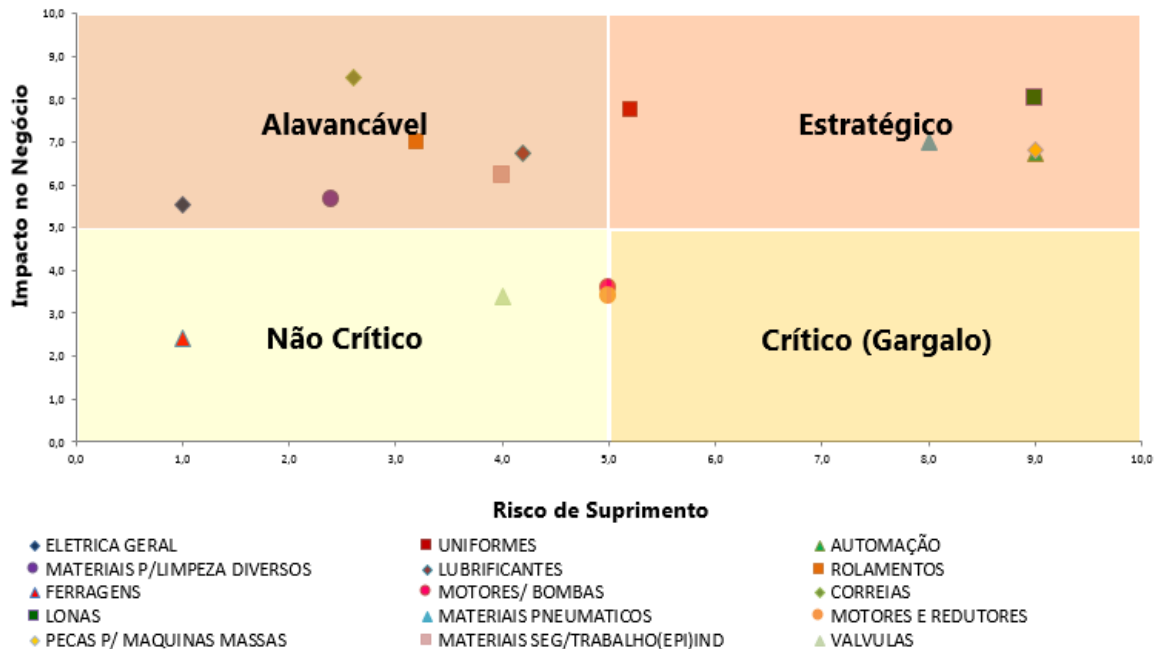
Categorias	Spends (R\$/ano)	Classes ABC
Elétrica geral	R\$ 2.426.507,24	A
Uniformes	R\$ 1.970.239,70	A
Automação	R\$ 1.887.431,71	A
Materiais de Limpeza	R\$ 1.573.532,68	A
Lubrificantes	R\$ 906.728,65	A
Rolamentos	R\$ 876.426,90	A
Ferragens	R\$ 747.316,08	A
Motores/Bombas	R\$ 721.438,76	A
Correias	R\$ 671.675,56	A
Lonas	R\$ 664.743,98	A
Materiais pneumáticos	R\$ 615.105,34	A
Motores e redutores	R\$ 574.759,28	A
Peças para máquinas de massas	R\$ 552.894,65	A
EPI	R\$ 527.535,77	A
Válvulas	R\$ 465.306,83	A

Fonte: Elaborado pelos autores

Para definir o impacto no negócio, elaborou-se uma matriz, com os seguintes critérios: *Spend*, com peso de 20%, poder de barganha do comprador, com peso de 10%, grau de padronização, com peso de 10%, criticidade do produto, com peso de 15%, volume/quantidade, com peso de 15%, e *lead time*, com peso de 30%, totalizando 100%. Adicionalmente, definiu-se o risco de suprimento, com os seguintes critérios: número de fornecedores, com peso de 25%, facilidade de substituir o fornecedor,

com peso de 35%, disponibilidade do produto, com peso de 20%, e a facilidade de logística do fornecedor/item, com peso de 20%, totalizando também 100%. Após a elaboração de toda a matriz foi gerado o Gráfico 1 que apresenta a distribuição das famílias dentro do cenário da empresa.

Gráfico 1 – Matriz estratégica de categoria



Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando o Gráfico 1, existe 5 famílias estratégicas priorizadas para formalização de contratos, 6 famílias com potencial para alavancar e desenvolver novos fornecedores podendo gerar um bom *saving*, e outras 4 famílias que não são críticas para o negócio e não possuem risco de suprimento.

Utilizando as ferramentas enumeradas iniciou-se a seleção dos itens que ficarão sobre o contrato e o pedido de cotação (*RFQ – Request for Quotation*) aos fornecedores qualificados para atender a demanda do grupo a nível nacional. Logo, o próximo passo, ocorreu pela negociação, formalizando os contratos junto a área jurídica.

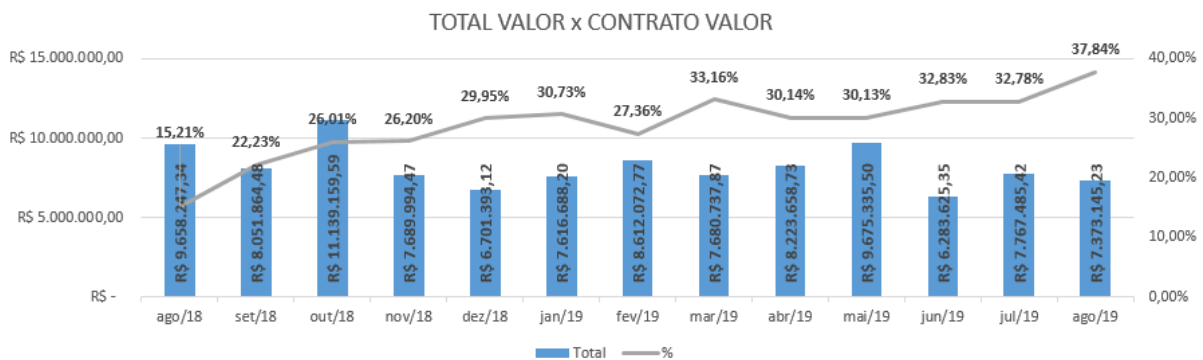
Com esta execução, observou-se que a formalização dos contratos iria gerar uma alteração no processo de aquisição de materiais, não sendo mais necessária as 3 cotações como era feito anteriormente. O sistema da empresa passou a automatizar o processo sempre que o item pertencesse a um contrato, enviando diretamente ao fornecedor. Logo, o novo processo tornou o tempo de aquisição, em média, 2 dias mais rápido para compra desses itens, permitindo aos compradores ter mais tempo para focar em negociações de itens não abordados e desenvolver novos fornecedores para a organização.

Com o avanço do projeto a gerência passou a atribuir responsáveis para os novos acordos baseados na afinidade de cada comprador a determinada família de material, consolidando volumes e tornando os compradores estratégicos especialistas em determinado segmento.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados ocorreu a partir do planejamento estratégico adotado, sendo ele um resumo do projeto no intervalo de 13 meses, começando em agosto de 2018 e terminando em agosto de 2019. Ressalta-se que no planejamento estratégico considerou-se para o ano de 2018 focar nas famílias com uma maior representatividade financeira. Por esse motivo, o valor do ano de 2018 é percentualmente maior que o ano de 2019, conforme pode-se visualizar no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Valor total comparando com o valor comprado em contrato

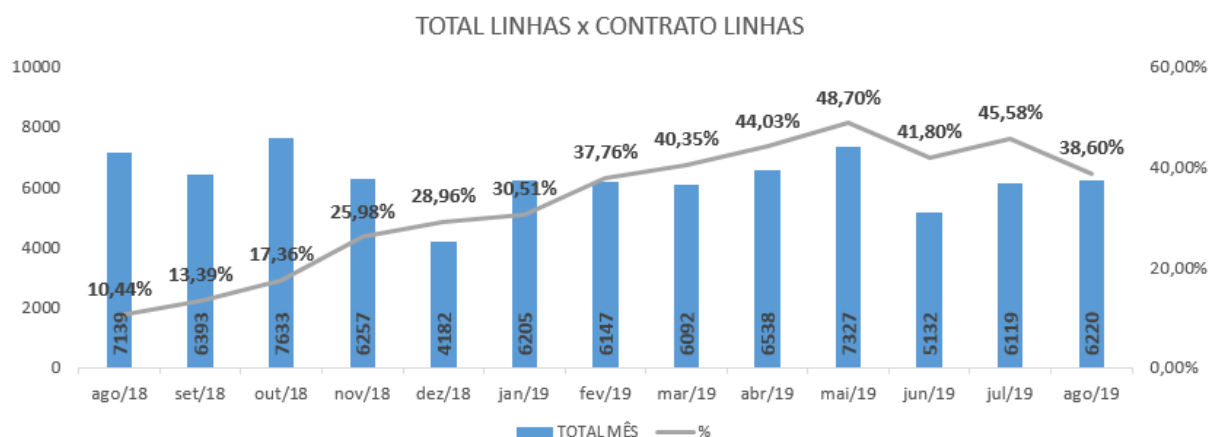


Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 2 permite analisar o *spend* total no mês de referência. Já no eixo secundário é mostrado quanto desse todo foi comprado de contratos já firmados com os fornecedores. No intervalo analisado obteve-se, em média, 28,81% de compras realizadas através de contrato. Sendo agosto o mês com maior percentual (37,84%), valor expressivo tendo em vista que no início da série contabilizou-se apenas 15,21%.

Em 2019 o foco foi no volume operacional, tendo como objetivo formalizar o contrato das famílias que representem um maior volume, com ganhos financeiros não expressivos, porém que impactaria diretamente a rotina dos compradores (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Total de linhas comparando com o total de linhas compradas em contrato



Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se observar que o percentual de contratos atingiu 48,70% no mês de maio/2019, tendo em média, 32,57% das linhas compradas, advindas de contrato. O projeto também gerou um *saving* com a consolidação dos volumes e aquisições realizadas diretamente do fabricante, segundo o gerente da área, o percentual foi de 15% a 20%, valor bem expressivo tendo em vista que em média o *spend* mensal chega a 8 milhões por mês.

Observou-se também uma redução do quadro de compradores durante esse período. Anteriormente com 22 compradores o quantitativo do setor chegou ao final de agosto/19 com 19, o que gerou uma economia mensal aproximadamente de 15 mil reais à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi obtido com as ferramentas utilizadas e os ganhos operacionais gerados por contratos firmados com os fornecedores. A evolução e maturidade no processo de compra também foi positiva, dado que tornou o processo mais confiável.

Na organização, os compradores estão se posicionando mais estrategicamente pois, com a redução do tempo dedicado a operação, passaram a focar no desenvolvimento de novos fornecedores, acompanhando as principais *comodities*, com visão mais ampla do negócio e agregando valor às novas aquisições.

Outro fator positivo, ocorreu pela centralização do volume de compras que aumentou o poder de barganha da organização frente aos fornecedores, possibilitando negociação direta e evitando bitributações de impostos e ganho de fornecedores intermediários, consequentemente gerando uma redução nos custos.

Para estudos futuros, sugere-se o estreitamento da relação da empresa com determinados fornecedores, tornando-os responsáveis pela gestão dos estoques de materiais indiretos da organização, com abastecimento através da ferramenta *Kanban*.

REFERÊNCIAS

- BAILY, P. J.; JESSOP, D.; FARMER, D.; JONES, D. **Compras princípios e administração**. São Paulo, Atlas, 2000.
- BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Bookman, 2006.
- BURBRIDGE, R. **Gestão de negociação**. São Paulo, Saraiva, 2005.
- CARVALHO J. M. C. **Logística**. Lisboa, Silabo, 2002.
- COSTA, R. F. **Avaliando compras: como medir o desempenho de um departamento de compras**. São Paulo, DFC, 1995.
- DIAS, M. **Administração de Materiais**. São Paulo, Atlas, 2010.
- GASNIER, D. **A dinâmica de estoques**. São Paulo, Imam, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2014.
- JURAN, J. M. **Planejamento para qualidade**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- KRALJIC, P. *Purchasing must become supply management*. **Harvard Business Review**, p. 109-117, Sep-Oct., 1983.
- MITSUMATI, C. **Compras estratégicas**. São Paulo, Saraiva, 2014.
- PALADINI, E. **Gestão da qualidade teoria e casos**. São Paulo, Atlas, 2012.
- VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo, Atlas, 2000.