

GESTÃO DE COMPRAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANALISANDO OS FORNECEDORES DE ITENS CLASSE C (CURVA ABC)

Barbara Cristina Gora Stock Nack¹, Gerson José Bonfadini²

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo analisar o processo de compra realizado com fornecedores de itens classificados como classe “C”. O método utilizado foi o de Estudo de Caso, que procurou balizar a presente pesquisa. Os conceitos de Curva ABC (também conhecida como Princípio de Pareto ou Regra 80-20) foram empregados como ferramenta nessa investigação, para a classificação dos itens e consequente definição do número de fornecedores. A pesquisa obteve resultado positivo ao auxiliar na redução de custos não apenas na área de compras, mas em outras áreas da organização. Como consequência, o processo foi empregado em outros itens de produto também considerados classe C para a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Compras. Redução de fornecedores. Curva ABC.

PURCHASING MANAGEMENT IN SUPPLY CHAIN: ANALYSING THE SUPPLIERS OF CLASS C GOODS (ABC ANALYSIS)

ABSTRACT: This article aims to analyse the purchasing process among suppliers of class C goods. The case study method was used to support this research. The concepts of the ABC analysis (also known as the Pareto Principle or Rule 80-20) were used in this investigation as a tool for the item’s categorisation and consequently come up with the number of suppliers. The research achieved positive results by reducing costs, not only in the purchasing area but in other areas of the company. As a result, this process was applied in other goods, also categorised by the company as Class C.

KEYWORDS: Purchasing Management. Reduction of suppliers. ABC Analysis.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de compras é uma das atividades mais importantes da área de suprimentos. Através de uma boa gestão é que são selecionados os melhores fornecedores para o atendimento das necessidades da organização. “Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade

1 Especialista em Engenharia de Suprimentos – IST/Sociesc. Profissional da área de compras. E-mail: babigora@yahoo.com.br

2 Doutor. Professor do IST/Sociesc e FCJ. E-mail: gerson.bonfadini@gmail.com

e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for” (BERTAGLIA, 2003, p. 27).

A gestão de compras tem evoluído em termos de processo, pois o uso de métodos convencionais tem sido constantemente aprimorado, através do uso de novas tecnologias. A atualização dos compradores é de vital importância para obtenção de resultados positivos para a organização.

Algumas organizações perceberam que é importante possuir uma seleta base de fornecedores, a exemplo disso, conforme Farias (2009), a fabricante japonesa Sony reduziu o quadro de fornecedores de 2500 para 1200 organizações cadastradas. Esta reestruturação procurou centralizar o sistema de compras, pois, cada unidade da Sony adquiria seus componentes conforme a sua necessidade, gerando uma série de situações negativas, como aumento nos custos, baixo relacionamento, complexidade nas relações contratuais, entre outros.

A relação entre fornecedores e empresa deve ser cada vez mais próxima, pois o estabelecimento de uma parceria de longo prazo possibilita ganhos para os envolvidos no relacionamento. Para se construir essa parceria é necessário, acima de tudo, confiança, respeito e transparência nas negociações (SEBRAE, 2003).

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar o processo de compra realizado com fornecedores de itens classificados como classe “C”. Para atender ao objetivo, foi realizada pesquisa bibliográfica referente ao tema, aplicada à metodologia de Estudo de Caso e utilizada à regra de Pareto, também, conhecida como Curva ABC. Os conceitos relacionados ao processo de compra foram aplicados em um determinado item de produto adquirido (etiquetas) para a melhor compreensão da discussão proposta.

A escolha do presente tema e a realização dessa pesquisa justificam-se, principalmente, pela necessidade de redução de custos, visto que todas as organizações buscam melhorar seus processos de compra e conseqüentemente, melhorar a margem de lucro. A análise através da utilização da Curva ABC deriva da facilidade de aplicação e possibilidade de implantação em outros itens de compra seja da organização estudada, bem como em outras que queiram adotar o modelo em seus processos de compra. Outro fator importante foi centrar a análise em itens do tipo “C”, ou seja, que representam baixo valor de compra, mas demandam envolvimento, principalmente de tempo de negociação, tanto quanto os demais itens. Dentro deste contexto, o estudo revela-se raro, pois conforme foi observada na pesquisa teórica, a maioria dos estudos estão centrados nos itens “A” e “B”, normalmente, considerados mais relevantes e impactantes em termos de custos.

Finalmente, durante o levantamento dos resultados, baseados nas discussões realizadas a partir das questões teóricas e do estudo de caso, foram apontados os benefícios envolvendo a redução do número de fornecedores, como demonstra o artigo a seguir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica procurou abordar os principais temas que sustentam a análise do estudo. Cabe destaque a importância de todo o processo de Gestão de Compras,

dos elementos envolvidos no processo de compra (Comprador e Fornecedor) e da Curva ABC.

2.1 Gestão de Compras

A Gestão de Compras é composta por ações administrativas que envolvem a negociação de compra ou aquisição de um bem ou serviço por parte de uma organização no mercado. Dias e Costa (2006) afirmam que o gerenciamento correto do processo de compra é importante para o bom desempenho de uma organização, no entanto essa importância é relativa, pois depende de diversos fatores como a natureza da organização ou seu grau de dependência de terceiros. Apesar da dependência destes fatores, a boa gestão da mesma, bem como seu desempenho têm como forte pilar uma área de compras bem estruturada.

2.1.1 A área de Compras

A área de compras de uma organização é normalmente conduzida pelo departamento de compras que “[...] tem como objetivos adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade pedida” (DIAS e COSTA, 2006, p. 07). Pois, o departamento:

É responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na firma, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função de compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros (ARNOLD, 1999, p. 209).

Inicialmente, bastava à área de compras atender à necessidade do requisitante, não havendo muita preocupação com preço. Com o passar dos anos, a área de compras ganhou destaque para as organizações. Quanto melhor for a negociação envolvendo a compra, melhor será o resultado, ou seja, quanto menos for gasto na compra, maior será o lucro. Portanto:

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização (BALLOU, 2006, p. 357).

Assim, Baily et al. (2000) afirmam que o departamento de compras, com a sua contribuição e possuindo papel importante na organização, apresenta uma visível evolução durante a metade do século XX, promovendo um maior interesse por estudos relacionados à atividade.

2.1.2 A Evolução da Área de Compras

O crescimento das organizações gera a existência de diversas unidades em diferentes locais, muitas vezes espalhados pelo mundo, envolvendo grandes distâncias e complexas ações logísticas. Diante desta situação, a gestão do departamento de compras se depara com questões relativas à centralização das decisões. Centralizar em uma unidade ou distribuir em diversos setores de compras instalados em cada unidade é uma decisão de cunho estratégico nos planos de qualquer corporação. Estas soluções oferecem vantagens e desvantagens, gerando debates e análises sobre cada uma delas. Dias e Costa (2006) acreditam não existir uma regra fixa, muito menos definitiva sobre o assunto. Pois, depende das particularidades de cada organização que busca definir dentro de seu planejamento estratégico qual deve ser a melhor configuração a ser adotada.

O posicionamento atual da área de compras evoluiu nos últimos anos, principalmente nas últimas décadas. Antes da Primeira Guerra Mundial, a área se caracterizava por ser basicamente burocrática. Foi durante a década de 1970, devido às crises econômicas provindas da elevação do preço do petróleo, a oferta de diferentes matérias-primas tiveram como características a escassez dos insumos e o aumento do preço das commodities. A partir deste panorama, a função compras teve que ampliar sua atuação fazendo parte do processo logístico das empresas, ou seja, tornou-se um importante elo da cadeia de suprimentos. Surge o que se denomina atualmente como gerenciamento da cadeia de suprimentos. Logo, os objetivos do setor de compras devem estar alinhados aos objetivos do processo de suprimentos que uma organização estabelece dentro de seu planejamento estratégico como um todo, conectando os interesses dos clientes, tanto internos quanto externos à organização.

O departamento de compras possui uma importância destacada, principalmente, quando a organização se depara com o aumento da dependência seja de serviços como de produtos. Sendo a área um ponto forte dentro do contexto organizacional, pois influencia diretamente no desempenho a partir de sua estruturação e agilidade, gerando ganhos que convergem em lucro e produtividade. Baily et al. (2000) destacam que uma organização gasta uma parcela significativa de seu faturamento em suprimentos, materiais e serviços. Outro ponto importante, é que o fornecimento de suprimentos é significativamente maior, quanto maior for o crescimento da organização, aumentando, na maioria dos casos, a influência que a área de compras possui no processo de suprimentos, tornando-se elemento central na administração de uma empresa.

2.2 Os elementos que participam do processo de compra

O processo de negociação de compra em uma organização envolve dois atores que se contrapõem e se completam: o comprador e o fornecedor (vendedor). Esta relação é fundamental na eficiência e objetividade do processo. Identificar suas características revela-se necessária para a compreensão da dinâmica deste estudo.

2.2.1 O Comprador

A evolução da área de compras, dentro do modelo de gestão da cadeia de suprimentos, promove a mudança do perfil dos profissionais que atuam dentro deste cenário. As razões são diversas, mas a globalização econômica aliada ao avanço da tecnologia da informação integraram as diferentes áreas das organizações como, finanças, marketing ou produção, promovendo a necessidade do alinhamento das decisões estratégicas dentro das mesmas. Dias e Costa (2006) afirmam que as instituições mais competitivas não podem prescindir da contribuição da área de compras e de suprimentos em seu planejamento estratégico.

As mudanças ocorridas foram tantas, que se torna impossível comparar as principais atividades realizadas no passado com as ações desenvolvidas no presente, devido ao aumento da complexidade e da velocidade das transformações. Para Dias e Costa (2006), o mercado no atual estágio de evolução exige que o comprador possua uma ampla gama de conhecimentos que vão da base técnica, passando pelas habilidades tanto comercial quanto de gerenciamento, e se sedimentando em um comportamento empreendedor. Este profissional de compras atua em atividades como participar do desenvolvimento de novos produtos, analisar as fontes de abastecimento, gerenciar o sistema de custeio e monitorar as parcerias de longo prazo.

Martins e Alt (2003) descrevem que o comprador deve assumir um papel estratégico nos negócios, pois gerencia um grande volume dos recursos, principalmente financeiros, e está envolvido em decisões que afetam diretamente o futuro da organização, abandonando a atividade burocrática e repetitiva do passado. A área de compras não pode ser vista somente como um centro de despesas, mas sim, em um centro que atua diretamente na formação da lucratividade, produtividade e rentabilidade do negócio. Logo, o processo de reestruturação pelo qual passaram as empresas nos últimos anos, da evolução da tecnologia ao relacionamento com os fornecedores, potencializa a importância do profissional da área de compras.

Heinritz e Farrell (1994) destacam que um comprador deve ter como elementos básicos o caráter e a capacidade de enfrentar os desafios impostos pela profissão. Dentro da rotina operacional encontrada no ambiente diário, as qualificações incluem a inteligência, a capacidade de aprender, a pontualidade e a capacidade de trabalhar em grupo.

2.2.2 O Fornecedor

O fornecedor é outro elemento que atua diretamente no processo de negociação de compra. Não basta apenas fornecer um material ou prestar um serviço, mas sim, conquistar a confiança do comprador, buscando manter um relacionamento de longo prazo entre sua empresa e a organização compradora. Estes objetivos ocorrem a partir do momento que o fornecedor busca a qualidade no seu atendimento e a atualização de sua tecnologia. Pois, “[...] um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos” (ARNOLD, 1999, p. 218).

Lima (2012) destaca que as organizações procuram além de um fornecedor, um parceiro que atenda não apenas o prazo de entrega e a quantidade solicitada, mas, também, trabalhe visando um resultado que possibilite ganhos para os dois lados, ou seja, uma situação do tipo “ganha-ganha”. Portanto, para atender seus clientes, muitos fornecedores absorvem o lote mínimo de produção, estocam produtos, aumentam o prazo de pagamento, reduzem o prazo de entrega, assumem a responsabilidade do frete, dentre outras atividades. Isto permite classificar o fornecedor como “toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de: matéria prima; serviços e mão de obra” (DIAS, 2009, p. 297).

2.3 A Curva ABC

Um dos métodos convencionais, na área de compras, é a utilização da Regra de Pareto, também conhecida como Curva ABC ou regra 80 – 20. Esta técnica consiste em classificar informações quanto a sua importância, baseada nas quantidades utilizadas e seu volume. Sabe-se que “[...] A origem da ABC remonta ao século passado, quando esse sistema foi desenvolvido na Itália, por um pesquisador chamado Enrico Pareto. Em seu estudo, Pareto visava retratar a distribuição de renda na população daquele país” (DIAS e COSTA, 2006, p. 43).

Pareto, em seus estudos, conclui que os 20% da população detinham 80% da riqueza.

Seguindo a regra de Pareto, concluímos que os itens classificados como A, normalmente, correspondem a 20% em quantidade, mas chegam a 80% em termos de valor. Já os itens considerados como B representam 30% da quantidade e 15% do valor, enquanto os itens C equivalem a 50% da quantidade e 5% do valor (BERTAGLIA, 2003, p. 337).

A partir desta constatação, as organizações podem identificar os itens adquiridos conforme sua importância. Pois, esta classificação permite que sejam destinados maiores esforços aos itens classificados como A, visto que estes são os itens com maior valor de compras. Segundo Arnold (1999), os itens classificados como C possuem, a priori, uma importância menor e conseqüentemente os controles devem ser mais simples, porém eficientes e objetivos.

Deve-se entender que “O sistema ABC é um critério quantitativo, ou seja, está vinculado a características mensuráveis dos itens sob observação. Trata-se, em consequência, de um procedimento mais objetivo” (DIAS; COSTA, 2006, p. 43).

A partir desta classificação é possível verificar qual a quantidade de itens adquiridos para cada classe: A, B e C, bem como levantamento da quantidade de fornecedores que atendem cada classe. Desta forma, é possível analisar a possibilidade de redução de fornecedores para itens considerados classe C. Segundo Dias e Costa (2006), para itens da classe C é necessário um maior esforço para conseguir a mesma redução em comparação a itens de classe A, visto que, para chegar ao mesmo valor de desconto será necessário um percentual muito maior.

Assim, pode-se afirmar que “A Curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento

adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa” (DIAS, 2009, p. 76).

3 ESTUDO DE CASO

O método de Estudo de Caso foi o *framework* utilizado no estudo para analisar o processo de compra da empresa avaliada. Conforme Yin (2010), aplicação do método está centrada na definição do objeto estudado: o processo de compra da empresa avaliada; do como é realizado: como é feita a compra de itens tipo “C” e do porque é feito: descrição do processo do item tipo “C” na empresa avaliada. A partir destes elementos apresenta-se a descrição e a análise do caso.

Os resultados do estudo foram obtidos através do acesso e análise da base de dados da área de compras de uma empresa multinacional, de origem asiática, que atua no segmento eletroeletrônico, situada na cidade de Curitiba/PR³.

Para o desenvolvimento da pesquisa procurou-se determinar os itens de compra que representavam alto volume (quantidade adquirida) e baixo custo (valor unitário), isto é, itens que fossem considerados do tipo “C”. A análise desenvolvida utilizou como fonte o embasamento teórico apresentado no artigo, uma vez que os temas tratados foram necessários para compreender o processo de compra, bem como apontar os resultados encontrados. Entendendo os conceitos, foi possível verificar que itens considerados classe “A” devem ser gerenciados dentro de um contexto específico, pois os controles necessitam ser mais amplos, ao contrário dos itens considerados classe “C”, foco deste artigo.

Para a análise dos itens adquiridos no processo de compra da empresa foram identificados milhares de itens cadastrados no departamento de compra. Após foi feita a análise com base na aplicação do conceito da curva ABC. Desta forma, foi possível separar os itens conforme sua importância. Para o estudo, foram considerados apenas os itens classificados como C, ou seja, grande quantidade de compra, porém pouca representatividade financeira.

Após este levantamento, dentre centenas de itens relacionados como item tipo “C”, optou-se, por conveniência, pelo segmento “etiquetas” como base para o desenvolvimento do estudo. A partir desta escolha, foram selecionadas todas as etiquetas adquiridas, bem como seus fornecedores, chegando a um total de 50 itens e 07 fornecedores. De posse das informações dos itens, gerou-se uma nova curva ABC. Essa classificação foi importante para avaliar quais itens seriam homologados primeiramente.

A geração da Curva ABC para o segmento “etiquetas” utilizou os levou em consideração os seguintes dados: código de material, preço unitário e custo médio mensal de 01 ano (CMM). Primeiramente, foi necessário multiplicar o valor unitário de cada peça pela quantidade adquirida. Em seguida, foram ordenados os valores encontrados em ordem decrescente. Após a ordenação, todos os resultados da coluna CMM foram

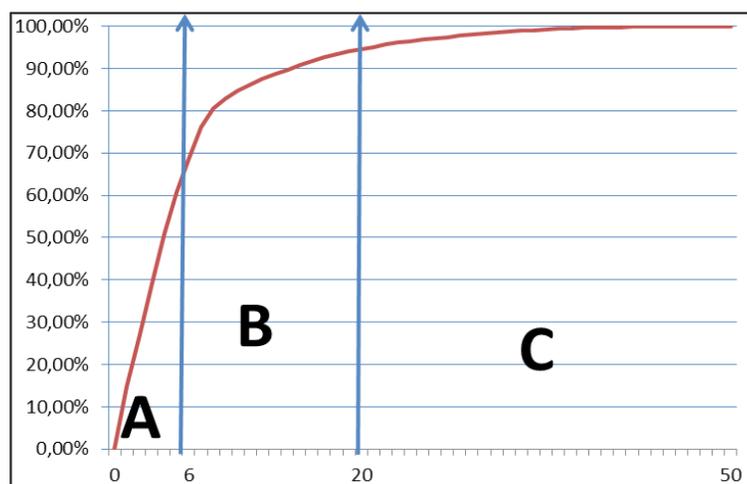
3 Dados relativos à empresa e detalhamentos maiores serão omitidos, conforme solicitação da empresa pesquisada.

comparados ao custo total, obtendo assim, o somatório total. O próximo passo foi calcular a representatividade de cada item, pra isso, dividiu-se o valor de cada item pelo somatório total. Após o cálculo da representatividade identificou-se a porcentagem acumulada.

O primeiro item é o valor inicial da porcentagem acumulada, para os demais, basta somar sua representatividade com a porcentagem acumulada do item anterior. Os valores encontrados na porcentagem acumulada foram analisados. Pois estes são os valores que foram classificados como itens do tipo A, B ou C. Para efeito de análise, neste estudo foram considerados itens classe A, todos os itens que possuíam uma porcentagem acumulada inferior a 70%; para itens classe B, todos aqueles que estão entre 70,01% e 94,9%, e para itens classe C, aqueles com percentual entre 95% e 100%.

Assim, concluiu-se que, 06 itens representam 68,64% dos custos - classe A; 14 itens representam 25,98% dos custos - classe B e 30 itens representam 5,38% dos custos - classe C.

Figura 1: Curva ABC – Segmento “Etiquetas”



Fonte: elaborado pelos autores

Com relação ao levantamento de fornecedores, verificou-se que o faturamento de cada um era pequeno; em compensação, a quantidade de itens fornecidos era substancial, assim, avaliou-se o potencial de cada fornecedor. Esta avaliação de fornecedores levou em consideração seu nível de atendimento às áreas de:

- Suprimentos: preço; prazo de pagamento; *incoterms*⁴;
- Logística: entregas; agilidade para atendimento a entregas urgentes e postergações;
- Qualidade: defeitos; índices de não conformidade; devoluções;
- Engenharia: tecnologia do fornecedor; parceria nos desenvolvimentos.

⁴ São os termos de comércio internacional que regem uma relação de compra de itens estrangeiros.

Após a análise da avaliação dos fornecedores foi selecionado um único fornecedor e a ele foi informado que seria o responsável pelo faturamento de 100% do item classe C, no caso “etiquetas”. O fornecedor selecionado foi aquele que apresentou o maior potencial para atender todas as necessidades da organização.

Por fim, foram enviados ao fornecedor os desenhos de todos os itens, previsão de consumo anual, bem como informado o *target* para fornecimento do “pacote” de itens. Por sua vez, com todas as informações necessárias, o fornecedor buscou junto a sua cadeia de abastecimento melhores parcerias, visando relacionamento de longo prazo. Consequentemente obteve ganhos de escala, estoque de matéria-prima, facilidade de entrega, ou seja, comprometimento de toda cadeia, conforme os resultados apresentados abaixo.

4 RESULTADOS E CONSTATAÇÕES DO ESTUDO

O estudo procurou reduzir o número de fornecedores objetivando uma melhor gestão de compras de itens do tipo “C”. Como já observado, um item tipo “C” representa um baixo valor de compra, mas possui diversos itens que o encarecem, tornando sua gestão de compra um processo oneroso.

O resultado da análise do estudo promoveu a redução na base de fornecedores para um único fornecedor, gerando uma melhoria no processo de compra da organização. Estes ganhos apresentam-se significativos, pois, também, influenciam direta ou indiretamente em outras áreas como: Qualidade, Logística, Almoxarifado e Financeiro.

Na Tabela 1 são apresentados os indicadores e resultados que demonstram como a redução de fornecedores de um item de compra tipo “C” promoveu a melhoria no processo de compra da empresa estudada. A ordem dos indicadores foi agrupada de acordo com sua importância para a organização:

Tabela 1: Resultados Obtidos por Indicador

INDICADOR	RESULTADO	EXPLICAÇÃO
Preço de compra	Redução	Fornecedor possui maior poder na compra de matérias-primas, consequentemente adquire com menor preço, reduzindo assim o preço do produto acabado. A redução do preço pago com a migração dos itens para um único fornecedor foi em média de 8,5%;
Custo total	Redução	O custo total de fornecimento reduziu, ou seja, foram obtidas ações relacionadas à economia de escala. Um bom exemplo é a redução do processo de negociação (tempo) que antes era realizado com cada um dos sete fornecedores, atualmente, é feito somente com um fornecedor, anualmente.
Relacionamento	Parceria	Parceria de longo prazo; confiança mútua; aumenta a importância do fornecedor para a organização; gera participação no processo de elaboração de novos produtos e introdução de inovação tecnológica.

INDICADOR	RESULTADO	EXPLICAÇÃO
Negociação	Maior poder	A organização tem maior poder de negociação, pois aumenta o volume de compra junto ao fornecedor, podendo reduzir não somente preço, mas também aumentar o prazo de pagamento e reduzir <i>lead time</i> ; fretes. Com a centralização dos itens para um único fornecedor, o prazo de pagamento de 30 dias foi estendido para 60 dias; o frete FOB passou a ser CIF e o <i>lead time</i> , em torno de 25 dias passou para 15 dias. Pois, conforme indica o SEBRAE (2003) trabalhar com menos fornecedores foi a opção feita por supermercados para aumentar o poder de negociação e reduzir despesas.
Contratos	Redução	Foi introduzido um contrato/acordo de confidencialidade mais amplo e detalhado ao invés de vários contratos para vários fornecedores;
Comunicação	Melhora	Facilidade;
Auditorias	Redução	Visitas e auditorias em um número menor de fornecedores;
Informações	Melhora	Maior controle e facilidade envolvendo transferência de <i>know-how</i> fornecedor com cliente e vice-versa para desenvolvimento de novos produtos e soluções; agilidade. Na hora de selecionar os fornecedores observou-se a importância de se identificar aqueles que são confiáveis na hora de compartilhar informações.
Fornecedores	Redução	Seleção de uma base de menor de fornecedores, porém altamente qualificados;
Sistema	Melhora	Redução de cadastro de fornecedores e emissão de ordens de compra; manutenção; lançamento de notas fiscais; recebimentos; contas a pagar unificado.
Qualidade	Aumento	Maior controle para redução de problemas, rejeições, não-conformidades; conferências;
Gestão	Aumenta	Maior disponibilidade para treinamentos e capacitação do pessoal envolvido;
R e c u r s o s humanos	Aumenta	Maior disponibilidade de pessoas; redução de <i>follow-up</i> ;

Fonte: elaborado pelos autores

Com base na avaliação do quadro acima, os 50 itens distribuídos entre 07 fornecedores foram migrados para apenas 01 fornecedor, através da assinatura de contrato de confidencialidade, consolidando o processo.

É válido salientar que existem riscos envolvendo a redução do número de fornecedores, dentre eles, a dependência do fornecedor, o acomodamento do processo, o abastecimento à linha de produção, entre outros. Conforme Dias e Costa (2006), a escolha do fornecedor deve ser realizada de forma cautelosa e, acima de tudo, é necessário acompanhamento junto ao mesmo. Uma das formas para minimizar este risco é desenvolver um contrato de fornecimento, com condições comerciais pré-determinadas.

As organizações que pretendem continuar competitivas e, conseqüentemente, visam a aumentar seu *market share* no mercado, precisam manter um bom relacionamento com

seus fornecedores. Para que exista parceria entre cliente-fornecedor é necessário, acima de tudo, confiança e comprometimento das partes envolvidas. Conforme o SEBRAE (2003) as decisões estratégicas podem utilizar como exemplo o supermercado Bom de Preço, que diminuiu em 30% a sua base de fornecedores. Com esta redução, além de diversas vantagens percebidas, as taxas cobradas nos boletos bancários foram transferidas aos fornecedores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar o processo de compra realizado com fornecedores de itens classificados como classe “C” de uma determinada empresa. Os resultados encontrados permitiram concluir que, para estes itens, é mais vantajoso e produtivo manter parceria com um único fornecedor. Os resultados positivos deste primeiro segmento analisado produziram reflexos tão significativos que o modelo está sendo aplicado a outros itens de compra da organização.

A redução da quantidade de fornecedores é vantajosa para os próprios fornecedores, pois estes aumentam sua representatividade com o cliente e conseguem, também, aumentar seu poder de negociação com seus fornecedores. Segundo Lima (2012), a tendência atual é a reestruturação e consolidação na base de fornecedores. Pois, a reestruturação passa pela revisão do número de fornecedores da cadeia de suprimentos. A decisão para manter ou cortar um fornecedor deve ser estratégica e não apenas baseada em custos.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais:** uma introdução. Tradução de Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, P. et al. **Compras:** princípios e administração. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial.** Tradução de Raul Rubenich. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** Uma abordagem logística. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador:** conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2006.

FARIAS, R. A. **Sony reduz fornecedores para menos da metade.** PÚBLICO, maio. 2009. Disponível em: <<http://195-23-4-120.static.net.novis.pt/Economia/sony-reduz-fornecedores-para-menos-de-metade-1381916>>. Acesso em: Abr. 2012.

HEINRITZ, S. F.; FARREL, P. V. **Compras - Princípios e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

LIMA, R. S. **Logística Empresarial: Gestão da cadeia de suprimentos**. s.d. Disponível em: <<http://www.rslima.unifei.edu.br/download/EspecializacaoItajuba/SCMleitura%20complementar.pdf>>. Acesso em: maio 2012.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ganhe mais com menos fornecedores**. 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=6124>>. Acesso em: maio. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.