

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

RODRIGO LUIZ DE ARAUJO

**CONSTRUÇÃO DE PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA MATRIZ DE
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MATERIAIS NA EMPRESA ABC
CALÇADOS**

NOVO HAMBURGO
2014

RODRIGO LUIZ DE ARAUJO

CONSTRUÇÃO DE PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA MATRIZ DE
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MATERIAIS NA EMPRESA ABC
CALÇADOS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de especialista em
administração de empresas pela
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Msc. Francisco Duarte de Castro Ferreira Carmo

Novo Hamburgo

2014

RESUMO

As ações estratégicas aplicadas na Cadeia de suprimentos, relacionadas à aquisição de materiais, representam uma importante forma para obtenção de vantagem competitiva. O objetivo do presente estudo é construção de proposta de implantação da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais (MPEM) na ABC calçados. A metodologia utilizada foi o estudo de caso em uma fábrica do setor calçadista, buscando a construção de procedimentos de implantação da MPEM, bem como os benefícios esperados dessa aplicação, como forma de contribuir na elevação do nível de competitividade, agregando valor e aprimorando a rentabilidade das empresas.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva; Matriz de Posicionamento Estratégico; Gestão de Fornecedores.

ABSTRACT

The strategic actions applied in supply chain, concerning to materials acquisition, represent an important way to obtain competitive advantage. The aim of this study is to propose the deployment of Materials Strategic Positioning Matrix (MSPM) at ABC Footwear. The methodology used was a study of case at a footwear industry plant, searching for the creation of implementation procedures of MSPM, as well as the benefits resulting from its application, as a form of contribution in raising the level of competitiveness by adding value and improving the profitability of companies.

Keywords: Competitive Advantage; Strategic Positioning Matrix; Supplier Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo das Cinco Forças de Porter.....	22
Figura 2: Dimensões Competitivas.....	23
Figura 3: Objetivos de desempenho.....	24
Figura 4: Matriz de Posicionamento Estratégico.....	25
Figura 5: Unidade Santa Catarina.....	33
Figura 6: Unidade Ceará.....	34
Figura 7: Unidade Rio Grande do Sul.....	34
Figura 8: Fluxo da Empresa.....	38
Figura 9: Peso relativo à competição e influência dos materiais no resultado.....	41
Figura 10: Cálculo relativo à importância do material.....	42
Figura 11: Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais A.....	46
Figura 12: Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais B.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Método de trabalho proposto para a construção da proposta de implantação da MPE de materiais.....	27
Quadro 2: Princípios e Valores.....	37
Quadro 3: Riscos de Suprimento.....	43
Quadro 4: Influência nos resultados.....	45
Quadro 5: Proposta estratégica.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA.....	13
2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	15
2.2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos	16
2.3 ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS	18
2.4 AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	19
2.4.1 Classificação de Aquisições de Materiais	20
2.4.1.1 Método ABC	20
2.4.1.2 Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais (MPEM).....	211
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	29
3.4 MÉTODO DE TRABALHO	30
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	311
4. ESTUDO DE CASO	322
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	32
4.1.1 O grupo ABC S.A.	32
4.1.1.1 Portfólio de Marcas.....	35
4.1.1.2 Canais de Distribuição.....	35
4.1.1.3 Cultura e Valores.....	37
4.1.2 Unidade do Estudo de Caso	38
4.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	39
4.2.1 Definição do Grupo Multifuncional	39
4.2.2 Definição dos Fornecedores	40

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

O dinâmico processo de globalização do mercado vem exigindo das empresas a busca por melhores desempenhos frente à concorrência. Neste cenário, as organizações têm-se posicionado estrategicamente, abordando a vantagem competitiva em manufatura como instrumento básico para manterem-se competitivas, ou mesmo, expandirem seus negócios. A sustentabilidade dos negócios das empresas ocorre na transformação de ações estratégicas em lucratividade e altos níveis de desempenho competitivo frente aos rivais comerciais.

De acordo com Slack et al., (2002) muitas empresas vêm atuando sob o impacto da globalização, não só afetadas pelo aumento de demandas internacionais, ofertando seus produtos e serviços globalmente, como também pelo surgimento de oportunidades em desenvolver novos fornecedores, novos materiais e dirimir custos.

Ainda conforme Slack et al., (2002) o eficiente gerenciamento dos suprimentos de produtos e serviços, contribui para a habilidade das organizações em servir com excelência seus consumidores, bem como causar impacto na redução de custos da produção do bem ofertado. Dessa forma, essas ações estratégicas fundamentadas para a gestão e aquisição de materiais resultam em uma forma de obter vantagem competitiva.

Com base nesses conceitos, o objetivo geral deste estudo é a construção de proposta de implantação da matriz de posicionamento estratégico de materiais na ABC Calçados. A empresa na qual se propôs realizar o presente estudo integra o grupo ABC S.A., empresa esta que busca fortalecer-se através de um melhor posicionamento, que consiste, entre outros resultados, no ganho através da aquisição de materiais. Em um segundo momento, a justificativa para tornar a empresa objeto de estudo é verificada através da carência de um método estruturado, por parte desta, para tratar o processo de aquisição de materiais produtivos.

Em relação ao método de pesquisa, caracteriza-se como exploratório e descritivo. A técnica utilizada para o método de trabalho baseia-se na observação do processo de aquisição de materiais e aplicação de questionários no grupo de melhoria envolvido no processo. O tipo de pesquisa utilizada será qualitativa, com as técnicas de coleta de dados e análise dos dados.

O trabalho será estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro será descrita e contextualizada a importância da gestão da cadeia de suprimentos como ferramenta de concorrência no mercado industrial, a definição do problema, os objetivos e a justificativa do trabalho.

No capítulo seguinte serão apresentados conceitos acerca do referencial teórico que embasam o presente trabalho, ressaltando a importância desta proposta.

O terceiro capítulo visa descrever a metodologia adotada para o trabalho, assim como o delineamento da pesquisa, técnicas para coleta e análise de dados.

No quarto capítulo serão apresentados os elementos do estudo de caso, quais sejam elas: a unidade de análise e os resultados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos, ressaltando a sua contribuição para o aperfeiçoamento do relacionamento entre empresa e fornecedores através da implantação de ferramenta de gestão de fornecedores.

Para finalização do trabalho o quinto capítulo discorrerá sobre as considerações finais acerca desta pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Partindo do pressuposto que, na contemporaneidade, a competição ocorre efetivamente entre cadeias de suprimentos, e não entre empresas isoladas, a gestão da cadeia de suprimentos surge como uma nova fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, o sucesso das organizações não se consolida de forma individual, mas sim na capacidade das empresas em buscar vantagem competitiva junto à sua cadeia de suprimentos, em face à concorrência das demais (LAMBERT et al., 1998;).

Nenhuma operação produtiva existe isoladamente, todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectada com outras operações. Esta rede de relações estabelecida, compreende três ou mais elos, quais sejam: empresa, fornecedor e cliente final, envolvidos através de um fluxo de materiais e de informações para prover o suprimento de bens e serviços do fornecedor até o cliente final. Em um nível estratégico, a atividade de gestão da rede de suprimentos deve incluir toda a rede da qual uma operação faz parte, essa mentalidade competitiva auxilia a empresa a compreender como competir mais eficientemente e a focar uma perspectiva de longo prazo de relacionamento. (SLACK ET AL., 2002).

Com o fim de alcançar uma vantagem competitiva, a cadeia de suprimentos deve possuir uma competência distintiva, que agrega valor e dificilmente poderá ser imitada ou substituída pelos concorrentes. Esta competência distintiva deve guiar as relações entre as organizações envolvidas na cadeia de suprimentos, assim, a empresa e parceiros da cadeia devem estar estrategicamente alinhados, buscando os mesmos critérios.

A eficiência no desempenho do relacionamento com os fornecedores varia de acordo com a organização e sua definição de estratégia, havendo, assim, a necessidade de desenvolverem-se métodos e técnicas para a gestão de materiais.

Diante desta conjuntura, a questão de pesquisa pertinente ao contexto deste trabalho é: construção de proposta de implantação da matriz de posicionamento estratégico de materiais na ABC Calçados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo a construção de proposta de implantação da matriz de posicionamento estratégico de materiais na ABC Calçados.

A partir deste enunciado, podemos traçar os objetivos específicos, os quais nortearão o desenvolvimento deste trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o atual sistema de aquisição da empresa em relação à gestão dos fornecedores.
- Descrever os métodos de classificação de aquisição de materiais e avaliar em termos de aplicabilidade para o estudo de caso.
- Construção de uma proposta de implantação da matriz de posicionamento estratégico de materiais, de forma a demonstrar a importância dos fornecedores, considerando os elementos de maior impacto financeiro, como vantagem competitiva frente ao mercado e aprimorar a gestão de materiais na ABC calçados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um contexto de concorrência acirrada no mercado, as empresas enfrentam a necessidade de desenvolver estratégias a fim de manterem-se competitivas, ou mesmo expandir seus negócios. Nesse cenário, o setor de aquisição de materiais também se destaca por ser o responsável por grande parcela do custo da produção dos produtos. Sendo considerado como um setor estratégico, poderá auxiliar as organizações na vantagem competitiva em seu segmento, podendo satisfazer a demanda do sistema de produção com custos mais baixos. De acordo com Martins et al., (2006, pg. 81), a soma gasta com a aquisição de insumos

para a produção, seja ela de produtos ou serviços, "varia de 50 a 80% do total das receitas brutas". Dessa forma, pode-se concluir que ações estratégicas eficazes no setor de compras resultam na lucratividade da organização.

Este trabalho se justifica e se faz relevante, pois, frente à globalização, a busca pela vantagem competitiva das organizações é a característica da atualidade. As empresas precisam identificar os processos internos que resultem em oportunidade de ganhos nas negociações e, aprimorá-los a fim de auxiliar no aumento da competitividade em seu segmento e na rentabilidade do negócio.

O Setor de aquisição de materiais, durante muito tempo, apresentou um perfil mais reativo frente ao mercado e outros setores internos dentro das empresas, implicando somente em comprar ou adquirir. Se antigamente este setor era gerenciado através de conhecimentos empíricos, adquiridos com o tempo, hoje demonstra a sua vocação para a pró-atividade e sua importância estratégica, visando a alavancagem financeira para a organização. Diversos fatores influenciaram a mudança de visão, a respeito do setor de compras, dentre eles a tecnologia da informação, que possibilita redução de tempo e despesas, bem como a busca por relacionamentos duráveis, estabelecendo parcerias entre organizações e fornecedores, com vistas a garantir menor custo e maior qualidade.

O foco deste estudo é a construção de proposta de implantação da matriz de posicionamento estratégico de materiais na ABC Calçados. Assim, o empenho por soluções para problemas concretos, pela própria organização, no quesito da aquisição de materiais, bem como pela busca de um novo posicionamento estratégico por parte da empresa frente ao mercado, são fatores motivadores para a aplicação da pesquisa na empresa ABC Calçados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão apresentados conceitos, visões e abordagens de autores quanto aos temas utilizados para orientar o presente estudo de caso.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA

O vocábulo “Estratego” teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “a arte do general”, com uma conotação associada à guerra, (MEIRELLES, 1995). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

A evolução do termo estratégia teve início no âmbito militar e conquistou espaço em um contexto empresarial. Atualmente, a noção de estratégia, remete aos conceitos de disciplina, planejamento de ações para vencer a concorrência, e sustentabilidade frente ao mercado de negócios. Dessa forma, Fernandes e Berton (2005) definem estratégia organizacional como o grupo de metas, objetivos, propósitos e planos elaborados para tornar realidade um cenário previamente planejado, levando em conta os recursos disponibilizados pela empresa, como também as oportunidades existentes no ambiente onde está inserida. A estratégia empresarial conduz as organizações em um caminho de estruturação das decisões, em que o planejamento, a adequada implementação e o controle de suas ações, podem levá-las aos resultados pretendidos.

Fleury e Fleury (2001), consideram que as organizações necessitam de práticas de formulação de estratégias visando criar, sustentar e melhorar um conjunto de atividades que a diferenciem dos concorrentes. Uma empresa se torna competitiva quando esta atinge um resultado superior a seus concorrentes. De acordo com os autores, as estratégias empresariais podem ser classificadas em:

- Estratégia de negócios da empresa: define os tipos de negócios em que a empresa deve atuar, e como competir neles;
- Estratégia funcional: define como cada função da empresa deve contribuir para a estratégia de negócios.

Dessa forma, o objetivo principal da estratégia empresarial é garantir o alcance de resultados positivos para os negócios da empresa, agregando valor, e assim, aprimorando as vantagens competitivas que irão destacar a empresa no mercado, frente aos demais concorrentes.

As condições oferecidas pelo mercado, caracterizadas por ser um ambiente dinâmico, inconstante, induzem as empresas a assumirem atitudes ora ofensivas, ora defensivas, para manter uma posição de destaque em seu segmento. A implementação de estratégias é necessária para a sobrevivência diante da instabilidade do mercado. Perante um mercado em competitividade crescente, as empresas devem estar fortalecidas para enfrentar a velocidade com a qual os processos devem ser adaptados, a formulação das estratégias deve considerar a flexibilidade para possibilitar adaptação frente às particularidades de cada segmento ou mercado.

Atualmente verificam-se as dificuldades enfrentadas pelas empresas em manter uma vantagem competitiva conquistada através da diferenciação, devido à rápida resposta do mercado em reproduzir, ou mesmo superar a inovação da concorrência. Para Porter (1986), a vantagem competitiva está ligada a três fatores principais: habilidades superiores, recursos superiores e posição superior. Dessa forma, a busca pela superioridade torna-se uma batalha constante para fugir da estagnação, mesmo tendo alcançado níveis satisfatórios de desempenho, as organizações precisam manter o ritmo da inovação contínua.

Partindo de um ponto de vista abrangente sobre estratégia, verifica-se que a vantagem competitiva de uma organização, segundo uma visão de mercado, foca-se não somente nas oportunidades evidenciadas na empresa ou setor em que a empresa atua, mas também no eficaz gerenciamento das competências e seu alinhamento estratégico (PORTER e MONTGOMERY, 1998). Portanto, uma organização poderá superar a concorrência de várias formas possíveis e a conquista da vantagem competitiva não pode ser considerada de forma estática, é necessário sustentá-la, e essa manutenção diante da vulnerabilidade, é que validará a conquista e proporcionará à empresa uma posição consolidada no mercado.

2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A globalização da economia transformou o cenário da competição empresarial entre as empresas. A competição já não ocorre entre unidades de negócio, individualmente, mas sim entre cadeias de suprimentos, dessa forma, a cadeia de suprimentos pode ser definida como um processo integrado onde várias entidades comerciais ou atores (fornecedores, processadoras, distribuidores e varejistas) trabalham em conjunto no esforço de aquisição de matérias-primas, na conversão destas matérias-primas em produtos finais e na entrega destes produtos aos consumidores, sendo, a integração destas atividades sucedida através da gestão da cadeia de suprimentos (LAMBERT e COOPER, 2000).

O ponto chave para a administração das operações envolvidas entre fornecedores e consumidores finais é o entendimento dos diferentes tipos de relacionamentos entre os elos da cadeia de suprimentos, pois o comportamento de toda a cadeia é construído através de relacionamentos estabelecidos entre os diversos elementos da rede. De acordo com Slack et al., (2002), o termo usado para incluir todos os diferentes tipos de fluxo é a “*permuta*”:

- Integração vertical: Quando a empresa decide produzir ela mesma ou comprar produtos ou serviços de um fornecedor, nesses casos, geralmente o critério de escolha é financeiro.
- Relacionamentos de parceria: espera-se que fornecedores e consumidores cooperem, compartilhando recursos e habilidades, para alcançar benefícios conjuntos além dos que esperariam obter agindo sozinhos.
- Relacionamentos de mercado de longo prazo: pautado na confiança, comprometimento em aprender com a experiência e as percepções de cada um sobre as operações dentro da cadeia, os parceiros trabalham juntos para maximizar o benefício conjunto. Porém, não implica na exclusividade de negociação com apenas uma fonte.
- Relacionamentos de mercado de curto prazo: no relacionamento a curto prazo, os bens/serviços são entregues e pagos, e a negociação futura pode não mais existir.

A cadeia de suprimentos é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos e recursos financeiros, inerentes à sua atividade e, envolvidos no pedido de um cliente. Dessa forma, é necessária competência organizacional

para realizar uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos, tornando os processos contínuos e eficientes desde a pré-produção até o consumo final.

2.2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

O conceito de gestão estratégica de suprimentos compreende o gerenciamento de toda a cadeia produtiva de uma forma estratégica e integrada. Portanto, refere-se à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final, incluindo o fluxo de informação necessário entre os elos (BALLOU, 2001).

A gestão da cadeia de suprimentos tem por objetivo básico potencializar a corrente sinérgica entre as diversas partes da cadeia produtiva, com o intuito de atender com mais eficiência o cliente final, reduzindo os custos produtivos e agregando mais valor ao produto. Em estudos de Lambert e Cooper (2000), a Gestão da Cadeia de Suprimentos também pode ser vista como o gerenciamento dos múltiplos relacionamentos que ocorrem através da cadeia de suprimentos, a qual abre a possibilidade de capturar a sinergia da integração e gerenciamento intra e interfirmas.

Lambert e Cooper (2000), através de um modelo de gestão da cadeia de suprimentos, demonstram teoricamente os principais elementos e decisões na implementação da Cadeia de Suprimentos, permitindo assim uma prática bem sucedida. De acordo com os autores, são considerados três elementos:

- Estrutura da cadeia de suprimentos: composta pelas empresas membro da cadeia, abrangendo desde os fornecedores de matéria-prima até o consumidor final;
- Processos de negócio da cadeia: os autores definem um processo como uma estrutura de atividades concebidas para ação, com um foco nos clientes finais e na gestão dinâmica de fluxos envolvendo produtos, informação, conhecimento, dinheiro, e/ou idéias. Em resumo é o resultado de todas as atividades que tenham valor para o cliente;
- Componentes de gestão: partem do princípio de que, no modelo apresentado pelos autores, há componentes de gerenciamento comuns a todos os

processos e membros da cadeia. O gerenciamento destes componentes comuns adquire relevância, visto que ele decide como os processos do negócio e, por conseguinte, a cadeia de suprimentos como um todo, deverão ser estruturados e gerenciados.

Desde a década de 90, houve uma expansão na literatura a respeito da abordagem da gestão da cadeia de suprimentos, no que se refere à sua implementação. Dentre a série de pressupostos mencionados por alguns autores, os mais citados foram descritos em estudos de Alves Filho et al.; (2004), em que os principais pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos podem ser relacionados em quatro subconjuntos:

- Ambiente competitivo: tem ocorrido uma reconfiguração do ambiente competitivo, de forma que a competição passou a ocorrer entre cadeias inteiras, e não mais entre empresas isoladamente;
- Alinhamento estratégico das organizações e a repartição dos ganhos: as empresas integrantes da cadeia devem alinhar suas estratégias, repartindo os ganhos de modo equânime, gerando equilíbrio para toda a cadeia;
- Estrutura da cadeia: estabelece a forma pela qual as empresas se organizam na cadeia, buscando a eficiência operacional, tendo em vista que, o efeito cumulativo das atividades individuais, deve beneficiar a cadeia como um todo;
- Relação entre as empresas da cadeia: para que haja alinhamento estratégico, integração de processos e funções é necessário que as empresas participantes da cadeia firmem a cooperação mútua e de longo prazo, estabelecendo parcerias de forma a compartilhar riscos, tecnologia e inovação.
- Por fim, Slack et al., (2002), considera que a efetiva gestão da cadeia de suprimentos é a gestão da interconexão dos elos que se relacionam entre diferentes processos e produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. Dessa forma, priorizar o foco na satisfação do consumidor final e fazê-lo de forma eficiente, gera benefícios substanciais para a empresa, considerando que quando o consumidor decide fazer uma compra, demanda a movimentação de fluxo ao longo de toda a cadeia. Dessa forma, seguindo a tendência atual, a adequada gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para obtenção de vantagem competitiva, frente às demais cadeias.

2.3 ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS

A estratégia na cadeia de suprimentos está relacionada ao padrão de decisões, relacionadas às atividades da cadeia, alinhados à estratégia de negócios da empresa. Define o esforço coordenado entre os diversos componentes da cadeia para garantir um relacionamento em longo prazo, e principalmente lucrativo para todas as partes envolvidas.

Cada vez mais, a atividade de suprimentos é traduzida em gerenciamento de relacionamento, e cabe ressaltar, a importância em estabelecer um relacionamento colaborativo com os fornecedores, como forma de minimizar possíveis problemas com relação ao fluxo de materiais no setor. Ainda, segundo Ballou (2001), a formação de parcerias entre empresas na cadeia de suprimentos, tem permitido reduções nos custos através da eliminação de diversas atividades que não agregam valor. Conseqüentemente, a parceria permite um melhor desempenho do que seria alcançado pelos parceiros de forma individual.

O conceito de parceira estratégica transforma os fornecedores numa extensão produtiva da empresa e atribui a estes um impacto direto no desempenho da organização (DORNIER et al, 2000). Nesse contexto, houve um avanço do conceito de relacionamento tradicional com os fornecedores, se ontem as transações eram de simples compra e venda, hoje podem gerar um forte impacto no desempenho operacional.

Outra estratégia de gestão de suprimentos é a de manter dois ou mais fornecedores ativos, definindo um número reduzido ou múltiplo de fonte de suprimentos. Essa escolha permitiria manter uma relação mais duradoura comprometida e cooperativa entre as partes para obter um melhor desempenho. O conceito reducionista tem origem na filosofia de programação *just-in-time*¹ da cadeia de suprimentos, que defende a prática de relacionamentos mais próximos e com poucos fornecedores, tendo em vista obter maiores benefícios de custo e qualidade para o canal logístico (BALLOU, 2001).

¹ Just in time: significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários - não antes para que não formem estoques, e não depois para que seus clientes não tenham que esperar. (SLACK ET AL., 2002).

2.4 AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

A administração dos recursos materiais tem um amplo significado, abrangendo uma seqüência de operações que tem início na escolha do fornecedor, passando pela aquisição dos insumos, recebimento, estoque, produção, armazenagem do produto, e culminando em sua entrega ao consumidor final.

A gestão adequada deste setor permite, através da redução de custos, que as organizações atuem mais competitivas em seus segmentos. Os principais objetivos na aquisição de materiais são: adquirir mercadorias e serviços em quantidade, qualidade e custos apropriados, além de desenvolver e manter boas relações com os fornecedores atuais e potenciais (PIRES, 2004).

A importância estratégica de fornecimento torna-se um requisito essencial para os administradores em suas organizações, bem como em estabelecer alianças e parcerias com os fornecedores. Segundo Lambert et al., (2000, p.28), a parceria com fornecedores define-se como um relacionamento de negócio baseado em confiança mútua, compartilhamento de riscos e recompensas que rendem vantagem competitiva, resultando em desempenho maior do que seria alcançado se a empresa estivesse trabalhando de forma individual.

2.4.1 Classificação de Aquisições de Materiais

A classificação permite identificar os insumos e fornece ferramentas para a priorização referente aos suprimentos, evitando a interrupção do fluxo que prejudica a produção, ou mesmo, gastos desnecessários.

Dentre os métodos de classificação de materiais propostos na literatura, serão apresentados conceitualmente, Análise e Classificação ABC e a Matriz de Posicionamento Estratégico de materiais (MPEM).

2.4.1.1 Método ABC

O método ABC é considerado uma das primeiras propostas de melhoria de performance do gerenciamento de suprimentos e teve origem na teoria criada pelo economista e sociólogo Vilfredo Pareto, em um estudo sobre a distribuição de riqueza, em Milão, em que descobriu que 20% das pessoas controlavam 80% da riqueza. A lógica de que poucos itens detêm a maior importância e que muitos têm a menor importância, tem sido ampliada para incluir muitas situações e é denominada de Princípio de Pareto (LAMBERT et al., 1998). Considerando essa lógica, o método demonstra que uma pequena parte de itens/serviços, ou seja, 20% representam 80% do valor financeiro gasto da empresa.

Nomeada ABC, a análise classifica os insumos em ordem de importância como itens A, B e C e é normalmente utilizada para gerenciar diversas medições como: compras de itens, número de fornecedores, estoques, entre outros. O conceito de classificar itens nas atividades de compras é um conceito muito poderoso e amplamente aplicável nesta área. Isto permite priorizar estratégias e esforços de suprimentos em áreas de alto potencial de retorno. (LAMBERT et al., 1998).

Segundo Gonçalves (2004), os itens de classe A são os considerados mais relevantes devendo estes possuir uma estratégia especial. Os itens de classe B são considerados como pertencentes a uma situação intermediária entre as classes A e C. Conseqüentemente os itens da classe C são definidos como sendo os menos importantes, necessitando pouca atenção ou uma estratégia simples.

O uso dessa ferramenta permite focar na identificação dos itens que causam maior impacto em termos de custos de estoque, chamados de itens tipo A, destacando somente o aspecto financeiro na tomada de decisões gerenciais, e limitando o universo tático do gerenciamento de suprimentos na relação com os fornecedores, mais complexa e competitiva. Dessa forma, não são considerados aspectos relativos à qualidade das aquisições realizadas, a relevância estratégica dos itens e serviços adquiridos e dos aspectos relativos ao valor gerado pelas aquisições no sentido da agregação de valor aos produtos e serviços (ANTUNES et al., 2007).

2.4.1.2 Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais (MPEM)

A Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais consiste em um método de classificação de fornecedores, cujo modelo está baseado em dois referenciais teóricos (ANTUNES et al., 2007), quais sejam:

- Noções de forças competitivas de Porter (1986); e
- Dimensões da estratégia de produção de ANTUNES et al., (2007).

De acordo com Porter (1986), existem cinco forças competitivas que agem sobre a indústria, determinando o retorno financeiro das empresas, de acordo com seu segmento: entrada de novos produtos; ameaça de substitutos; poder de negociação de fornecedores; poder de negociação dos compradores; e rivalidade entre os concorrentes existentes. Essa dimensão diz respeito ao risco de suprimento, de oferta frente à complexidade do mercado e está representada no eixo horizontal da Matriz.

O entendimento das forças competitivas em um ramo de negócios pode significar o diferencial para as organizações no sentido de competir melhor, otimizar seus processos internos e obter excelência no atendimento ao consumidor e no incremento da estratégia. Toda empresa está suscetível a riscos associados ao próprio ambiente de negócios, essas forças competitivas é que determinam a sua rentabilidade e variam de acordo com o segmento de negócio em que a empresa atua. O modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Porter (1986), permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia, identificando os fatores que afetam a competitividade, quais sejam:

- Entrantes potenciais: caracterizado pela entrada de novas empresas no segmento de negócio, com o objetivo de ganhar parcelas nesse mercado, implicando na diminuição dos participantes do segmento.
- Fornecedores: caracterizado pelo poder de barganha dos fornecedores sobre as empresas de um ramo de negócio, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, implicando na diminuição da rentabilidade;
- Compradores: os compradores exercendo seu poder de barganha podem forçar a baixa dos preços da indústria vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, provocando a concorrência entre as empresas vendedoras;
- Substitutos: caracterizada por empresas que oferecem no mercado produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Nesse caso, a lucratividade pode reduzir se os produtos substitutos oferecem uma alternativa de preço mais atraente para os consumidores.
- Concorrentes: caracterizada pelas disputas por parcelas de mercado entre empresas do mesmo ramo, podendo se traduzir em concorrência de preços, valor agregado a produtos e serviços, entre outros.

A figura 1 demonstra as forças competitivas de um negócio, segundo Porter (1986).



Figura 1: Modelo das Cinco Forças de Porter.
Fonte: Porter 1986.

A dimensão da estratégia de produção está representada no eixo vertical da MPEM (ANTUNES et al., 2007). A influência nos resultados da empresa está diretamente ligada às dimensões competitivas do negócio, relativas ao mercado em que está inserido o produto da empresa, as quais conduzem para a definição da quantificação destas dimensões em um valor único que represente a influência no resultado do material avaliado (PORTER,1986; DORNIER et al., 2000). As dimensões competitivas podem ser entendidas como a forma na qual as organizações implementam sua estratégia na organização. Sendo assim, os autores propõem quatro objetivos de desempenho, que são a forma como a atividade de produção contribui para que a organização obtenha uma vantagem competitiva.

A figura 2 representa estas dimensões competitivas apresentando as principais variáveis associadas, as quais devem ser observadas quanto à avaliação destes elementos.



Figura 2: Dimensões Competitivas.

Fonte: Dornier et al., 2000.

Posteriormente, o autor Slack et. al, (2002) apresentou um modelo de prioridades, com cinco objetivos de desempenho básicos que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas, quais sejam: (i) fazer certo; (ii) fazer rápido; (iii) fazer pontualmente; (iv) poder mudar o que se faz e (v) fazer com baixo custo. Os cinco

objetivos mencionados, ainda podem ser associados a cinco outras palavras-chave: custo, confiabilidade, flexibilidade, qualidade e rapidez na produção.

De acordo com Slack et al., (2002), os objetivos relativos à competitividade podem não possuir a mesma importância relativa, visto que a mesma depende do posicionamento da empresa na indústria. Sob a perspectiva de uma única operação da cadeia (conhecida como operação focal), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser vista como administração das operações que formam o lado do suprimento e das que formam o lado da demanda.

Diante do exposto, o modelo que representa a importância relativa dos objetivos de desempenho é ilustrado através da figura 3.

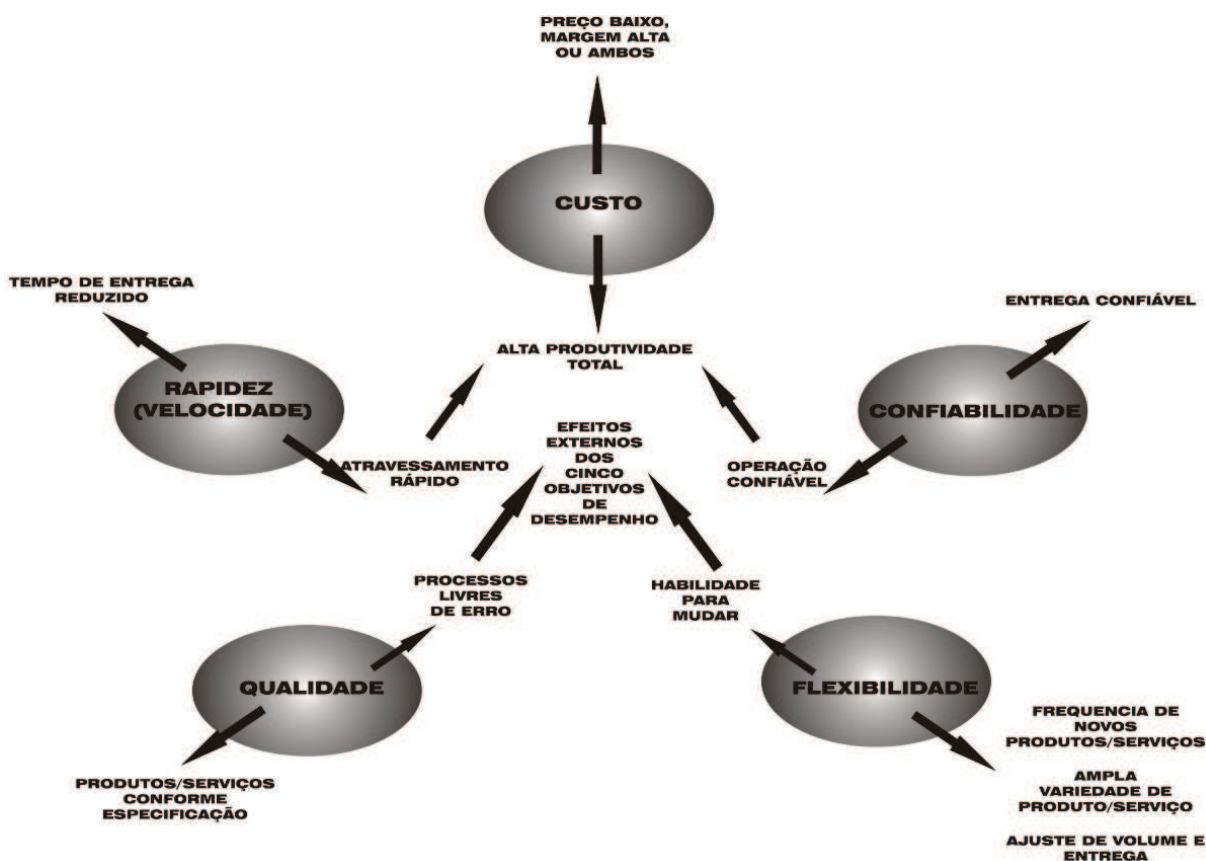


Figura 3: Objetivos de desempenho.
Fonte: Slack 2002

Na combinação desses dois eixos (Risco de suprimento e Influência sobre os resultados) a MPEM classifica os materiais em quatro segmentos, que podem ser apresentados de forma gráfica, conforme a figura 4. Esse instrumento permite elencar os insumos, segundo a importância de maior impacto na escala produtiva, o

que pode se traduzir em vantagem competitiva frente ao mercado. Conforme Antunes et al. (2007, pg. 191), é um método com “larga aplicabilidade, fácil compreensão e alta flexibilidade na consideração da dimensão estratégica da gestão de materiais”.



Figura 4: Matriz de Posicionamento Estratégico.
Fonte: (ANTUNES et al., 2007).

De acordo com o modelo acima, a partir das dimensões de Risco de suprimento e Influência nos resultados é possível construir uma MPEM, classificando os materiais em quatro segmentos, sujeitos às realidades específicas de cada empresa:

- Componentes competitivos: representam nível baixo de risco de fornecimento e grande influência sobre os resultados da empresa. Esses componentes podem ser gerenciados pelos departamentos responsáveis e pela efetivação de melhorias de produtividade e qualidade, uma vez que as estratégias de redução de custos são essenciais para suavizar o impacto sobre o resultado da organização;
- Componentes estratégicos: representam níveis altos de influência sobre resultados e risco de fornecimento. São componentes essenciais do ponto de vista do desempenho estratégico da empresa e devem ser tratados pela alta

direção. O gerenciamento destes materiais, tendo como base a ação da direção da empresa, explica-se na medida em que envolve ações e decisões estratégicas.

- Componentes não-críticos: representam níveis baixos de risco e influência nos resultados. Estes devem ser organizados segundo uma lógica geral de redução da variedade de fornecedores e ganhos de escala, associados ao incremento do volume de compras de materiais. Usualmente, neste caso a gestão pode ser relacionada diretamente ao setor de compras corporativo da empresa;

- Componentes de risco: representam nível elevado de risco de fornecimento e baixa influência sobre os resultados da empresa, ou seja, são extremamente críticos, visto que podem atrasar a fabricação e entrega dos produtos aos clientes, uma vez que apresentam alto risco de suprimento. Assim, todos os esforços devem ser exercidos e gerenciados pela engenharia de projeto e de produto, já que estes componentes precisam ser repensados ou substituídos;

A base para a construção da proposta de implantação da MPEM na ABC Calçados foi o método geral de trabalho preliminar, apresentado originalmente por Antunes e Klippel (2002), com aplicabilidade na operacionalização de projetos de implantação em ambientes industriais, o qual consiste em 13 etapas sequenciais, conforme o quadro 1.

ETAPA	ATIVIDADE
1	Apresentação geral da metodologia para o Grupo Gestor da Empresa. Procura-se evidenciar a importância significativa do tema (aspectos estratégicos, econômico-financeiros, qualidade, etc.) e a necessidade de tratamento específico das questões relacionadas com o suprimento de materiais em cada Quadrante da Matriz.
2	Definição do Grupo de Trabalho - GT que conduzirá e realizará os trabalhos do projeto. O GT deve englobar profissionais de áreas distintas da empresa, como por exemplo: Engenharia de Produto e Processo, Qualidade, Compras, Programação, Planejamento e Controle da Produção e Materiais, Tecnologia, Custos e Gerência da Produção.
3	Definição dos produtos e materiais a serem tratados na metodologia proposta. Em um primeiro momento, o GT seleciona os produtos mais significativos da empresa a partir de uma ótica econômica e/ou estratégica.
4	Consiste no treinamento básico da metodologia. Propõe-se que este treinamento deva ser realizado em termos de repasse tecnológico para o GT.
5	Consiste em um conjunto de votações que visam posicionar e classificar cada material segundo os critérios teóricos apresentados anteriormente.
6	<p>Os dados oriundos das votações são tabulados de modo a definir o índice que traduz a influência do produto/material no resultado da empresa. Este número é formado a partir de uma influência ponderada de dois pesos: o peso relativo do produto na competição e a influência do material. Para a votação do peso relativo do produto na competição, devem-se considerar apenas os produtos em relação ao mercado, seguindo-se quatro fatores pré-definidos: custo, qualidade, tempo e tecnologia. Neste caso, cada votação deve somar um total de 1,0, devendo-se distribuir os pesos de acordo com a importância que cada profissional do GT confere a cada fator, dentro do produto em análise. Em relação à influência do material, devem-se considerar os mesmos fatores citados acima, porém os pesos devem ser de 0 a 5 (0 representa pouca influência e 5 muita influência), devendo-se considerar cada material específico em função da sua relevância em relação ao produto em pauta.</p> <p>Assim, um mesmo material pode ter uma influência diferente no resultado, dependendo do produto considerado. Neste caso, as votações serão distintas, embora o item em análise seja o mesmo. Com estes dois pesos, chega-se à influência ponderada, que representa um dos dois índices da matriz. Em um segundo momento deve-se considerar o risco de suprimento de cada material. Neste caso, considera-se cada material de acordo com outros quatro fatores:</p> <p>1) Poder de barganha: diz respeito ao poder de negociação, que pode estar com o comprador ou com o fornecedor, tendo intensidade de 0 a 5, respectivamente;</p> <p>2) Substituição: diz respeito à possibilidade de substituir o material em questão por algum outro tipo de material, sem que seja necessário alterar o processo original. Da mesma maneira, para este fator vota-se entre 0 e 5, sendo 0 para fácil substituição e 5 para substituição muito difícil;</p> <p>3) Rivalidade: diz respeito à concorrência existente entre os fornecedores de cada material específico, ou seja, havendo muitos fornecedores para o mesmo material, o risco de suprimento é muito pequeno, representando valores mais próximos de 0; e</p> <p>4) Barreiras à entrada: representam a possibilidade de desenvolvimento de um novo fornecedor específico para o material em questão, devendo este ser fraco para facilmente penetrável, ou forte para difícil desenvolvimento. O grupo de trabalho deve votar, individualmente, todos os materiais com pesos de 0 a 5. A ponderação deste índice é utilizada no eixo das abscissas. O resultado das votações e tabulações é uma lista dos materiais de cada produto, classificados em quatro quadrantes de acordo com a Figura 3. A definição dos pontos de corte que delimitam os quadrantes também deve ser alvo de votação e consenso do GT.</p>
7	Consiste na análise crítica dos resultados e se faz necessária para validar as votações realizadas pelos integrantes do GT, uma vez que é comum existir discrepâncias entre os resultados obtidos e a realidade da empresa.
8	Elaborar propostas estratégicas para a gestão e ação de cada um dos segmentos da MPEM. Para diferentes segmentos da matriz, têm-se diferentes formas de gestão.
9	Apresentar os resultados para a direção da empresa.
10	Consolidar os planos de ação e formas de gestão. Esta etapa finaliza o planejamento do processo como um todo.
11	Executar os planos de ações propriamente dita.
12	Controle dos Planos de Ação.
13	Consiste no re-planejamento das ações, uma vez que as mesmas podem não ter surtido o resultado esperado ou ainda não serem mais suficientes para a manutenção do processo.

Quadro 1: Método de trabalho apresentado para construção de proposta de implantação da MPE de materiais.

Fonte: ANTUNES E KLIPPEL (2002).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O objetivo desse capítulo é apresentar a metodologia da pesquisa, e os procedimentos necessários à consecução deste trabalho, permitindo assim, uma melhor compreensão e entendimento do trabalho em questão.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, elaborado partir de dados de uma única empresa e, pois como aponta Gil (2007) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

O presente estudo de caso caracteriza-se por ser: exploratório, descritivo e qualitativo. Segundo Gil (2007) a pesquisa é exploratória, pois, seu objetivo visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa também é de cunho descritivo porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Por fim, o tipo de abordagem é de caráter qualitativo, pois, de acordo com Richardson et. al. (1999), a pesquisa qualitativa é apropriada para estudos que visam evidenciar a complexidade de determinado problema, analisar sua interação entre algumas variáveis e por fim entender e classificar processos dinâmicos.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade, objeto da presente pesquisa, foi a ABC Calçados, uma empresa fabricante de calçados. O processo da empresa está distribuído em três estados: Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará. O processo inicia em Santa Catarina, onde está o setor de estilismo, este que por sua vez cria os calçados com base nos temas das coleções. Após a criação do modelo, é gerada a necessidade de desenvolvimento de materiais, serviços e compras que estão no RS. As etapas seguintes, constituídas de programação, produção e faturamento são empreendidas no Ceará. A escolha do objeto é pertinente ao estudo, devido ao desejo da empresa em potencializar sua capacidade competitiva frente ao mercado, e também pelo empenho da mesma em criar estratégias para tratar os materiais produtivos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo, os instrumentos de coletas de dados basearam-se em dados primários e secundários. Dados primários são informações originais reunidas com um propósito específico, que nunca foram coletados ou analisados. Dados secundários são as informações já existentes em algum lugar, coletadas com o objetivo de fornecer um ponto de partida para o pesquisador (MATTAR, 2001). Desta forma, os dados secundários foram resultados de pesquisa em registros de bancos de dados e fontes bibliográficas, com vistas à contextualização teórica. Os dados primários basearam-se em questionários aplicados em um grupo de melhoria. Os tópicos dos questionários estão apresentados no anexo A.

Como instrumento de coleta de dados primário, utilizou-se a aplicação de questionário estruturado, o qual apresentava clara e objetivamente o modelo teórico ao grupo da empresa, com destaque aos principais benefícios característicos do mesmo. Os enunciados das perguntas foram elaborados com base nos objetivos enunciados deste projeto, de forma simples e direta, facilitando o entendimento do grupo questionado. Todos os participantes responderam às questões relativas ao grau de influência dos materiais nos resultados da empresa e grau de risco de suprimentos do material em análise. Assim, consideram-se todas as opiniões, de forma a obter uma amostra significativa do pensamento da companhia (NELLORE e TAYLOR, 2000).

A análise dos dados obtidos com as respostas aos questionários tem como objetivo principal, permitir a reunião das conclusões da pesquisa a partir da tabulação desses dados e apresentação de forma sumarizada. Os integrantes do grupo são compostos de: comprador, analista de desenvolvimento, analista de engenharia e gerente de compras, o questionário foi aplicado em agosto de 2014.

3.4 MÉTODO DE TRABALHO

O ponto de partida para aplicação do método de trabalho foi a observação do processo de aquisição de materiais e, posteriormente, a aplicação do questionário no grupo envolvido no processo. O embasamento desta etapa é o método proposto por Antunes et. al., (2007). O método pode ser dividido em 13 etapas sequenciais, ilustrado no quadro 1, objetivando operacionalizar projetos de implantação em ambientes industriais, conforme descrito no referencial bibliográfico. Para finalizar, tendo em vista suportar um dos objetivos específicos, e utilizando a técnica de grupo focado, foram realizadas reuniões sistemáticas, cujas pautas serão apresentadas na sequencia.

Dentre os fornecedores da empresa, foram selecionados os de maior impacto financeiro na empresa utilizando o método ABC. Foram escolhidos os participantes para a formação do grupo de trabalho. Em um prazo de duas semanas, foram realizadas três reuniões, para discussão dos resultados.

Em princípio, para dar início à proposta de aplicação da Matriz, fez-se necessária a exposição do modelo teórico ao grupo de trabalho, salientando os benefícios proporcionados pelo método. Conforme citado anteriormente, o grupo de trabalho foi composto de profissionais de diversas áreas envolvidas com o processo.

Em sua primeira reunião, o grupo de trabalho definiu, em concordância, os fornecedores escolhidos para a proposta de aplicação da matriz de posicionamento estratégico.

No segundo encontro, a partir dos fornecedores escolhidos, o grupo elencou os dados necessários para formação da influência que cada fornecedor representa nos riscos de suprimento e nos resultados da empresa. Cada componente do grupo respondeu individualmente o questionário, entregue em formulário específico. Nesta etapa, foi necessário antes determinar o peso relativo à competição (tempo, tecnologia, qualidade e custo) em relação à percepção de mercado sobre os fornecedores escolhidos, para que depois fosse possível determinar a influência nos resultados da empresa.

Os dados coletados através dos questionários foram tabulados em uma planilha do programa Microsoft Excel, de forma a organizar as informações para subsidiar a análise crítica das informações.

Estando pronto o agrupamento da pontuação dos riscos de suprimento e da influência nos resultados dos fornecedores selecionados para a pesquisa, foi possível gerar a Matriz de posicionamento estratégico de materiais. Estes dados foram apresentados ao grupo, em sua terceira reunião, na qual se realizou um debate crítico a respeito da aplicação da MIM.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo em questão se limitará a analisar o atual sistema de aquisição da empresa ABC Calçados, em relação à gestão de fornecedores, e priorização dos mesmos.

Portanto, a análise da aplicação da sistemática de posicionamento estratégico de materiais limita-se ao âmbito de uma empresa específica, a qual proporcionou um ambiente característico como fonte de dados, por conseguinte, pode exercer limitações quanto a generalizações.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa ABC Calçados é constituída na forma de sociedade limitada (LTDA.), esta unidade fabril integra o Grupo ABC S.A. De forma a evidenciar a unidade Calçados, objeto deste estudo, será apresentada uma breve descrição do grupo e de suas atividades atuais.

4.1.1 O grupo ABC S.A.

A empresa ABC S.A. foi fundada em 1964, para produzir chapéus de palha, porém diversificou as atividades incorporando uma malharia em 1968. No período de 1981 a 1990 ampliou sua produção através de aquisições e ingressando no mercado das grandes malharias, com ênfase na produção de *commodities*².

Já no período de 1991 a 2000, a empresa lançou novas marcas, passando a atuar em nichos de mercado e adquirindo posição de relevância na indústria do vestuário. De 2001 a 2010 a empresa diversificou sua atuação, ingressando no segmento de calçados, meias e acessórios e desenvolvendo redes de franquias e rede de valor, posicionou-se como reconhecida gestora de marcas e canais de distribuição no segmento do vestuário.

Entre 2011 e 2013 a empresa iniciou a prática do plano de reestruturação, com a reorganização da atividade produtiva para garantir competitividade e sustentabilidade, num cenário de grandes desafios para a indústria do vestuário. Dentre as ações, a empresa vendeu marcas pouco rentáveis, direcionando investimentos no segmento de vestuário infantil, mais lucrativo para a empresa, centralizou a produção em Santa Catarina e no Ceará, ampliou a rede franqueada, e do ponto de vista da gestão houve o fechamento de capital e a composição de um novo conselho administrativo, trazendo executivos experientes.

² Commodities: produtos com pequeno grau de industrialização.

A visão estratégica da empresa contempla a expansão dos negócios para o mercado internacional. Embora seu foco de atuação seja o mercado brasileiro, a empresa vem buscando um padrão mundial de competitividade no segmento do vestuário.

Definindo especializações de suas unidades, o grupo concentrou suas operações industriais em Jaraguá do Sul/SC e Pacatuba/CE, além de constituir uma empresa no exterior, mais precisamente em Hong Kong, para gerenciar parte da produção em países asiáticos.

A empresa possui duas unidades fabris:

- Unidade Santa Catarina: com área total de 185.394,69m², sediada em Jaraguá do Sul a empresa tem sua matriz e uma unidade industrial. A produção reúne processos com maior agregação de tecnologia em termos de equipamentos (malharia, tinturaria, acabamento e meias), a área de corte e decorações (estamparia e bordado) e confecção para a produção de mostruários e de produtos diferenciados.



Figura 5: Unidade Santa Catarina
Fonte: Relatório anual da Empresa (2013)

- Unidade Ceará: A unidade Ceará, em Pacatuba, concentra o maior volume de produção da empresa. Reúne as atividades de confecção que requerem mão-de-obra intensiva no vestuário e a produção de

calçados. Em 2013 passou a contar com um novo centro de distribuição, com 22.968,00m² de área construída, que concentra a expedição e os faturamentos de produtos acabados para o mercado. Possui área total de 283.818,28/m².



Figura 6: Unidade Ceará
Fonte: Relatório anual da Empresa (2013)

- Unidade Rio Grande do Sul: Os processos de desenvolvimento de materiais, serviço e compras são realizados pela Gesmat, empresa terceirizada com escritório em Campo Bom.



Figura 7: Unidade Rio Grande do Sul
Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1.1 Portfólio de Marcas

Para gerenciar o portfólio da empresa, foram criadas três unidades de negócio:

- Unidade Consumo: Responsável pela comercialização dos produtos de maior demanda, com qualidade e excelente relação custo-benefício, administra duas marcas de produtos como roupas, calçados, acessórios, linha de enxoval e puericultura, para crianças de 0 a 12 anos, e uma terceira marca de roupas voltada para o público jovem/adulto. Atua com vendas pulverizadas para uma grande quantidade de clientes lojistas.
- Unidade Premium: Atende a um mercado de consumidores exigentes que buscam produtos de maior valor agregado. É responsável por gerenciar duas marcas voltadas para crianças de 0 a 10 anos com linhas diferenciadas para meninos e meninas. Essas marcas possuem forte identidade visual, cujo design personifica mascotes, preservando temas lúdicos do universo infantil.
- Unidade Varejo: É responsável pela gestão dos canais de distribuição da empresa, para comercialização no país e no exterior. De acordo com o posicionamento de cada marca, compreende lojas multimarcas independentes, rede de franquias, rede de valor e lojas próprias.

4.1.1.2 Canais de Distribuição

A empresa atua com os seguintes canais de distribuição:

- Rede de Franquia: comercializa as marcas da unidade Premium, conta com 181 lojas no Brasil e quatro no exterior. O padrão arquitetônico na ambientação e mobiliário é exclusivo, com design especializado, voltado para o público infantil.
- Rede de Valor: conta com 198 lojas licenciadas em todo o Brasil, oferecendo produtos no segmento do vestuário para toda a família.
- Lojas Multimarcas: as marcas estão presentes em todo o Brasil, através de aproximadamente 12.000 lojistas multimarcas, atendidas por uma equipe de 202 empresas de representação comercial.

- Outlet: a empresa conta hoje com três lojas no formato outlet, oferecendo seus produtos de coleções anteriores com descontos diferenciados. As lojas estão instaladas em Jaraguá do Sul/SC, Itupeva/SP e Alexânia/GO.

- E-commerce: a empresa mantém um canal e-commerce exclusivo, por meio de sites parceiros, para atender a crescente demanda do público que prefere adquirir produtos através da internet.

O grupo ABC atua como uma das maiores empresas brasileiras no setor do vestuário, pois é líder no segmento de confecção infantil e franquias no Brasil. A empresa que emprega 3.316 colaboradores, produziu em 2013, 11 milhões de peças de roupas e 2,2 milhões de pares de calçados, que chegaram aos consumidores por meio de uma ampla cadeia de valor focada nos diversos canais de distribuição.

4.1.1.3 Cultura e Valores

A empresa se destaca também pela filosofia de trabalho, sempre buscando um elevado padrão de qualidade em seus produtos e serviços para manter a satisfação de seus colaboradores e consumidores. Dentre as premissas, apresenta como missão "ser reconhecida gestora de marcas e canais de distribuição liderando o segmento de vestuário infantil."

Em sua atuação a empresa reconhece que "as pessoas fazem a diferença, e que o sucesso da organização está diretamente relacionado ao grau de participação e comprometimento dos colaboradores e parceiros para com os objetivos do negócio, visando gerar resultados positivos que beneficiem todos os envolvidos" (Relatório anual ABC S.A, 2013).

Os princípios norteadores da empresa, disseminados a todos os colaboradores da organização estão identificados no quadro 2:

PRINCÍPIOS E VALORES DA ORGANIZAÇÃO	
Princípios	Valores
Transparência e foco em resultados;	Lucro: Gerar lucro hoje e sempre é condição indispensável para garantir o crescimento, a justa remuneração do capital e do trabalho e cumprir o papel social da empresa.
Prontidão às mudanças;	Mudanças: Manter permanentemente atitude de prontidão às mudanças, quebrando paradigmas, em função das sinalizações emitidas pelos ambientes interno e externo.
Cooperação com fornecedores;	Fornecedores: Estabelecer relação de cooperação duradoura com o fornecedor, que contemple o aperfeiçoamento de produtos e serviços eleve a capacidade competitiva e respeite os mútuos interesses.
Respeito ao Meio Ambiente.	Meio Ambiente: Utilizar racionalmente os recursos naturais e gerenciar em toda sua extensão os processos produtivos para neutralizar todo e qualquer impacto ambiental.

Quadro 2: Princípios e Valores
Fonte: Balanço Social ABC S.A. (2009)

4.1.2 Unidade do Estudo de Caso

A unidade do estudo de caso, ABC Calçados foi criada pelo grupo no ano de 2000, quando a organização entrou no mercado de calçados ao incorporar duas empresas do ramo, ao serem fundidas constituíram a ABC Calçados, iniciando a história de atuação neste segmento.

Com 14 anos de existência, sua sede está na cidade de Pacatuba/CE. A unidade possui área de 137.300 m², sendo 19.980 m² construídos, com capacidade de produção de 3,2 milhões de pares de calçados por ano.

Atualmente o processo da empresa se distribui em três estados, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará. O início do processo ocorre em Santa Catarina, onde está o setor de estilismo, este que por sua vez cria os calçados com base nos temas das coleções. Após a criação do modelo é gerada a necessidade de desenvolvimento de materiais, serviços e compras que estão no Rio grande do Sul, sequencialmente, as próximas etapas são realizadas no Ceará, constituídas de: programação, produção e faturamento, de acordo com a figura 8.

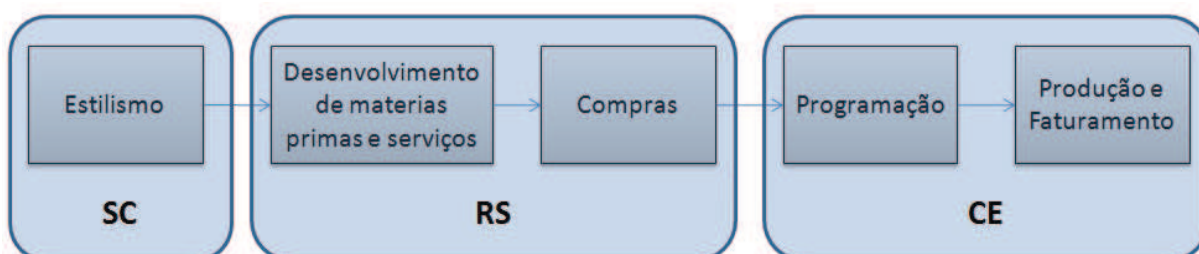


Figura 8: Fluxo da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Uma breve análise do atual sistema de aquisição da empresa, em relação à gestão dos fornecedores e priorização dos mesmos, demonstra que a empresa é desprovida de uma estratégia estruturada como metodologia para aquisição de materiais e priorização para seleção de fornecedores. O relacionamento da organização com os fornecedores é pautado pela experiência dos colaboradores envolvidos no processo. O estudo ocorreu no segundo semestre de 2014.

4.2.1 Definição do grupo multifuncional

Devido a grande distância entre as áreas, os gestores das unidades do RS e CE perceberam a carência nos meios de gestão para aquisição de materiais, mais evidente nas definições de prioridades. Tendo em vista que, a dispersão geográfica aumenta a complexibilidade deste processo, foi demandada a criação de um grupo multidisciplinar para a estruturação da metodologia.

A definição do grupo multifuncional foi fundamental para a definição de ações estratégicas de fornecimento, com base na importância dos fornecedores para construção da proposta de implantação da Matriz de Posicionamento Estratégico dos Materiais. O grupo foi composto de: comprador, analista de desenvolvimento, analista de engenharia e gerente de compras. O objetivo da diversificação de funções para formação do grupo é possibilitar a representatividade das diversas áreas envolvidas no processo, visando à discussão mais ampla das necessidades dos materiais dos produtos e os atributos e requisitos de cada categoria de fornecimento, que levem à escolha dos fornecedores. O envolvimento dos colaboradores no processo de administração estratégica é imprescindível ao alcance dos resultados desejados pela organização. À vista disso, uma maneira de aumentar o nível de comprometimento das pessoas é possibilitar o conhecimento acerca dos elementos que compõem essa análise.

A base da criação da proposta foi baseada no método geral de trabalho preliminar de Antunes e Klippel (2002), das treze etapas o estudo de caso foi até a oitava, a próxima seria apresentar os resultados para direção propriamente dita.

4.2.2 Definição dos fornecedores

O critério da escolha dos fornecedores a serem analisados foi definido com o método ABC, focando os que representam maior volume financeiro para empresa.

Em sua primeira reunião, o grupo de trabalho definiu a relação dos principais fornecedores de insumos, partindo de um universo de 559 empresas. Com a utilização do método ABC optou-se por 42, que somadas representam 80,45% do custo total de compras.

Na reunião seguinte, foi apresentada para o grupo a conceituação, bem como as metas do método proposto. Foi ressaltada a importância da participação efetiva dos integrantes no estudo, para a validação do método. Após a exposição, cada participante recebeu individualmente o formulário específico para preenchimento, apresentado no anexo A.

As questões do formulário abordavam o grau de risco de suprimentos dos fornecedores em análise e grau de influência dos mesmos nos resultados da empresa. Assim, consideram-se todas as opiniões, de forma a obter uma amostra significativa do pensamento da companhia (NELLORE e TAYLOR, 2000).

O grupo de trabalho determinou conjuntamente o peso relativo à competição. De posse da lista de fornecedores selecionados, foi solicitado aos membros que respondessem a duas perguntas:

- Qual nota, de zero a um, você atribui para cada uma destas dimensões competitivas (custos, qualidade, tempo e tecnologia) referente ao posicionamento do produto da empresa no mercado em que compete (a soma das notas deve ser igual a um)?
- Qual nota, de zero a cinco, você atribui para cada uma destas dimensões competitivas (custos, qualidade, tempo e tecnologia) referente a cada um destes materiais?

Os resultados representaram uma avaliação quantitativa geral da influência média ponderada para cada dimensão competitiva do material, conforme a sexta etapa do MGTP de Antunes e Klippel (2002) que, somadas apresentaram o grau de influência do material no resultado da empresa, conforme demonstrado na figura 9.

Ao avaliar as dimensões competitivas, os membros do grupo levaram em consideração as principais variáveis associadas a custos, qualidade, tempo e tecnologia. Após arredondamentos simplificadores, chegou-se ao vetor de

importâncias da equação 1. Os resultados apresentados foram discutidos e consolidados junto ao grupo de trabalho. ($0,4 \times \text{custo} + 0,3 \times \text{qualidade} + 0,2 \times \text{tempo} + 0,1 \times \text{tecnologia}$).

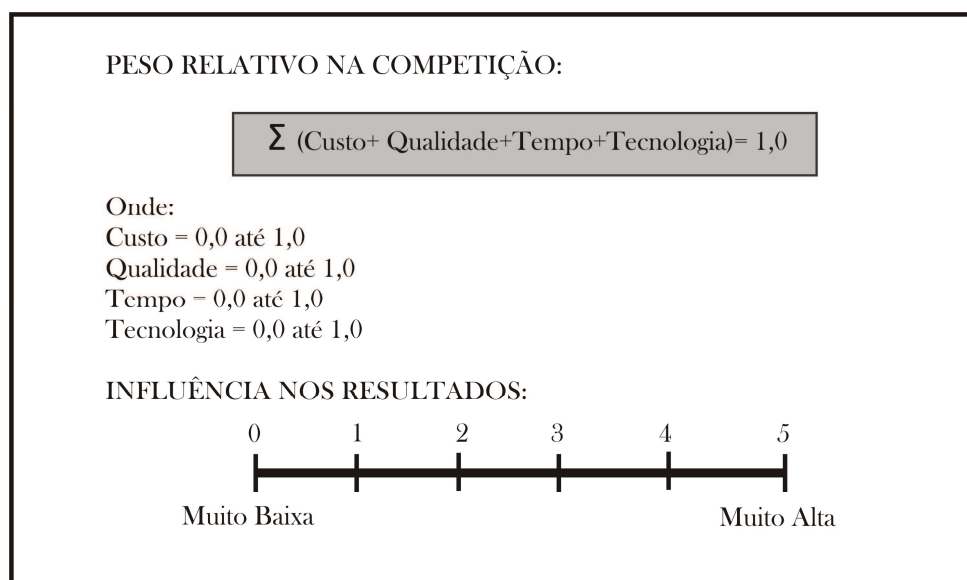


Figura 9: Peso relativo à competição e influência dos materiais no resultado.
 Fonte: Elaborado pelo autor

A determinação do grau de risco de fornecimento dos materiais foi feita com base na resposta dos membros do grupo referente à seguinte pergunta: qual a nota, de zero a cinco, que você atribui a cada uma destas forças competitivas (poder de barganha, substituição, rivalidade e barreiras à entrada) referente a cada um destes materiais?

Para o cálculo do risco de suprimento, atribui-se nota máxima (cinco) quando o poder de barganha, referente ao material de análise, estiver integralmente a favor do fornecedor. Do contrário, se o poder de barganha favorecer somente o comprador, atribui-se nota mínima (zero).

A força competitiva referente à substituição do produto demonstra ser de fácil substituição ao serem atribuídas notas mínimas e, de forma oposta, será maior quando tender ao valor máximo. A substituição do produto, ou material pode ser analisada sob alguns aspectos como: custos e disponibilidade envolvidos em sua troca, e quanto aos diferentes níveis de diferenciação e complexidade de substituição.

Isso posta, para proceder a avaliação do risco de suprimento, através da estrutura sugerida (figura 10), cada participante do grupo de trabalho mensurou cada uma das forças competitivas mencionadas, com notas entre zero e cinco, relativas a cada fornecedor em questão. Na sequencia calculou-se a média aritmética para todas as avaliações de cada força competitiva e, por fim, mais uma vez, aplicou-se a média aritmética das avaliações médias das forças competitivas para estabelecimento do grau de risco de fornecimento do material.

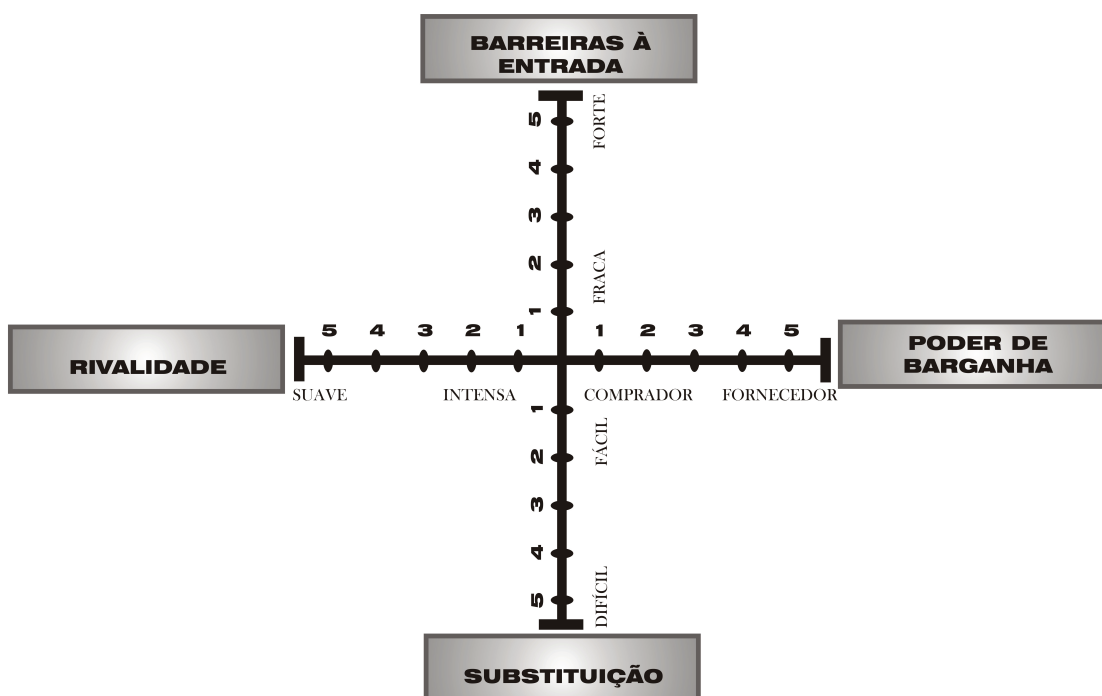


Figura 10: Cálculo relativo à importância do material.
Fonte: Elaborado pelo autor

Após a conclusão da avaliação por parte dos membros do grupo, iniciou a discussão aberta, com base no resultado obtido. De forma a possibilitar a análise, as informações foram reunidas e tabuladas, conforme demonstram os quadros 3 e 4.

O quadro 3 representa no eixo horizontal a dimensão de risco global dos materiais (riscos de suprimento). Quando se objetiva avaliar os riscos de fornecimento de materiais, deve-se considerar o poder de barganha dos fornecedores, o potencial de substituição do fornecedor dos materiais, a rivalidade no fornecimento dos materiais e as barreiras à entrada de fornecedores (ANTUNES et al., 2007).

Fornecedor	Riscos de suprimento				Média
	Poder de barganha	Substituição	Rivalidade	Barreira de entrada	
LEATHER DAY	3	3	3	5	3,5
NEW PLAST	2	1	1	2	1,5
IMPRESSORA BRASIL	4	4	4	2	3,5
RITTER	3	2	2	5	3,0
BOXFLEX	1	1	1	1	1,0
FRITSCH	4	2	2	5	3,3
ENDUTEX	4	4	4	1	3,3
METALURGICA DANIEL	2	2	1	1	1,5
KRUMENAUER	3	2	2	5	3,0
MEPIFIL	1	1	1	2	1,3
GST	3	2	4	3	3,0
ARTECOLA	2	1	1	1	1,3
STUDIOPLAST	2	1	1	1	1,3
CRESPI	4	2	3	1	2,5
ZAHONERO	5	5	4	2	4,0
DMA	2	3	3	3	2,8
COUROS DOWIDI	4	2	2	5	3,3
BLU PLANET TRANSFER	5	5	4	5	4,8
ROCHA	2	1	2	2	1,8
TERMOSOFT	3	4	3	1	2,8
TROMBINI	5	4	4	5	4,5
MOLPLAST	2	2	1	2	1,8
KUNZ	3	4	2	5	3,5
FABRI INJET	3	1	2	1	1,8
ARTEKORTE	2	2	2	1	1,8
MIDAS GLOBAL CHINA	1	1	1	1	1,0
BRISA	3	3	2	2	2,5
MARIA MATHEUS	4	4	4	1	3,3
WILAPLAST	2	1	1	3	1,8
CAETE	4	4	4	5	4,3
SUL TEXTIL	5	5	4	5	4,8
COMCAL	4	4	3	3	3,5
JL MAUS	1	1	1	2	1,3
SINTEX	3	2	1	3	2,3
WOLFSTORE	4	4	2	2	3,0
VIPSUL	2	2	1	1	1,5
MONTELUR	2	1	2	1	1,5
VELCRO	1	1	1	1	1,0
AHB	1	2	2	1	1,5
MEXX METAIS	2	2	3	2	2,3
SHELLY	3	1	2	1	1,8
OCM COUROS	4	2	2	5	3,3

Quadro 3: Riscos de Suprimento.
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 4 representa o eixo vertical da matriz (influência nos resultados) e considera a dimensão global de custos dos materiais no contexto dos produtos da empresa. Para isto, avaliam-se quatro dimensões da estratégia competitiva, sendo elas a qualidade, custo, tempo e tecnologia, porém as mesmas podem ser ampliadas para a realidade de cada empresa em questão (ANTUNES et al., 2007).

Fornecedor	Influência nos resultados				
	Custo	Qualidade	Tempo	Tecnologia	Média Ponderada
	0,4	0,3	0,2	0,1	1
LEATHER DAY	5	5	5	4	4,9
NEW PLAST	4	4	2	1	3,3
IMPRESSORA BRASIL	1	2	1	2	1,4
RITTER	4	5	5	4	4,5
BOXFLEX	2	1	1	1	1,4
FRITSCH	4	5	5	4	4,5
ENDUTEX	2	4	3	3	2,9
METALURGICA DANIEL	1	2	1	2	1,4
KRUMENAUER	4	4	5	4	4,2
MEPIFIL	1	3	3	3	2,2
CST	3	4	3	3	3,3
ARTECOLA	1	1	1	1	1
STUDIOPLAST	3	4	2	2	3
CRESPI	3	4	3	3	3,3
ZAHONERO	3	4	3	4	3,4
DMA	3	4	3	3	3,3
COUROS DOWIDI	4	4	5	4	4,2
BLU PLANET TRANSFER	4	5	5	4	4,5
ROCHA	1	1	1	1	1
TERMOSOFT	2	2	2	3	2,1
TROMBINI	2	2	1	2	1,8
MOLPLAST	3	3	4	4	3,3
KUNZ	4	5	1	4	3,7
FABRI INJET	3	4	3	2	3,2
ARTEKORTE	1	2	1	1	1,3
MIDAS GLOBAL CHINA	4	5	5	5	4,6
BRISA	2	4	3	3	2,9
MARIA MATHEUS	2	4	1	3	2,5
WILAPLAST	3	3	3	3	3
CAETE	1	2	1	2	1,4
SUL TEXTIL	1	4	5	2	2,8
COMCAL	1	4	2	2	2,2
JL MAUS	1	3	2	1	1,8
SINTEX	3	4	3	4	3,4
WOLFSTORE	3	4	2	4	3,2
VIPSUL	3	3	4	3	3,2
MONTELUR	2	2	1	3	1,9
VELCRO	1	3	3	2	2,1
AHB	2	3	2	3	2,4
MEXX METAIS	2	2	2	1	1,9
SHELLY	4	5	5	4	4,5
OCM COUROS	4	5	5	4	4,5

Quadro 4: Influência nos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

A apresentação dos resultados tabulados, através da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais (figura 11), foi o tema do debate da terceira reunião do grupo multifuncional.

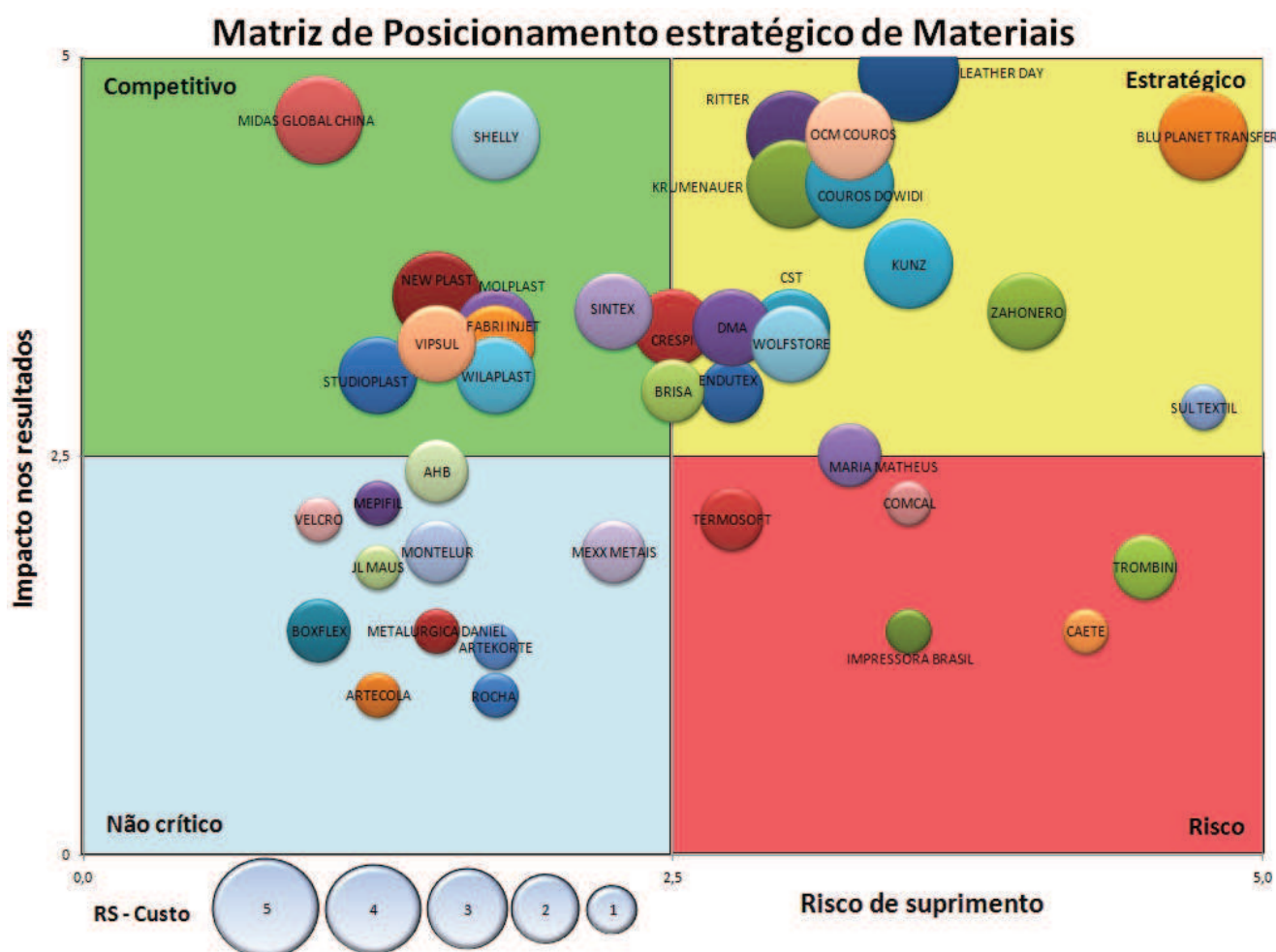


Figura 11: Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais A.
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste momento verificou-se a formação de alguns clusters³ de fornecedores (figura 12), formaram-se três grandes grupos, sendo eles: fornecedores de couro, fornecedores de sintéticos e fornecedores de solado.

³ Clusters: Porter (1998, p. 78) define cluster como uma concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si.

Como estes três representam 52% dos custos de fornecimento da empresa, definiu-se a exclusão dos demais desta análise, desta forma, a estratégia ficaria mais limpa e objetiva.

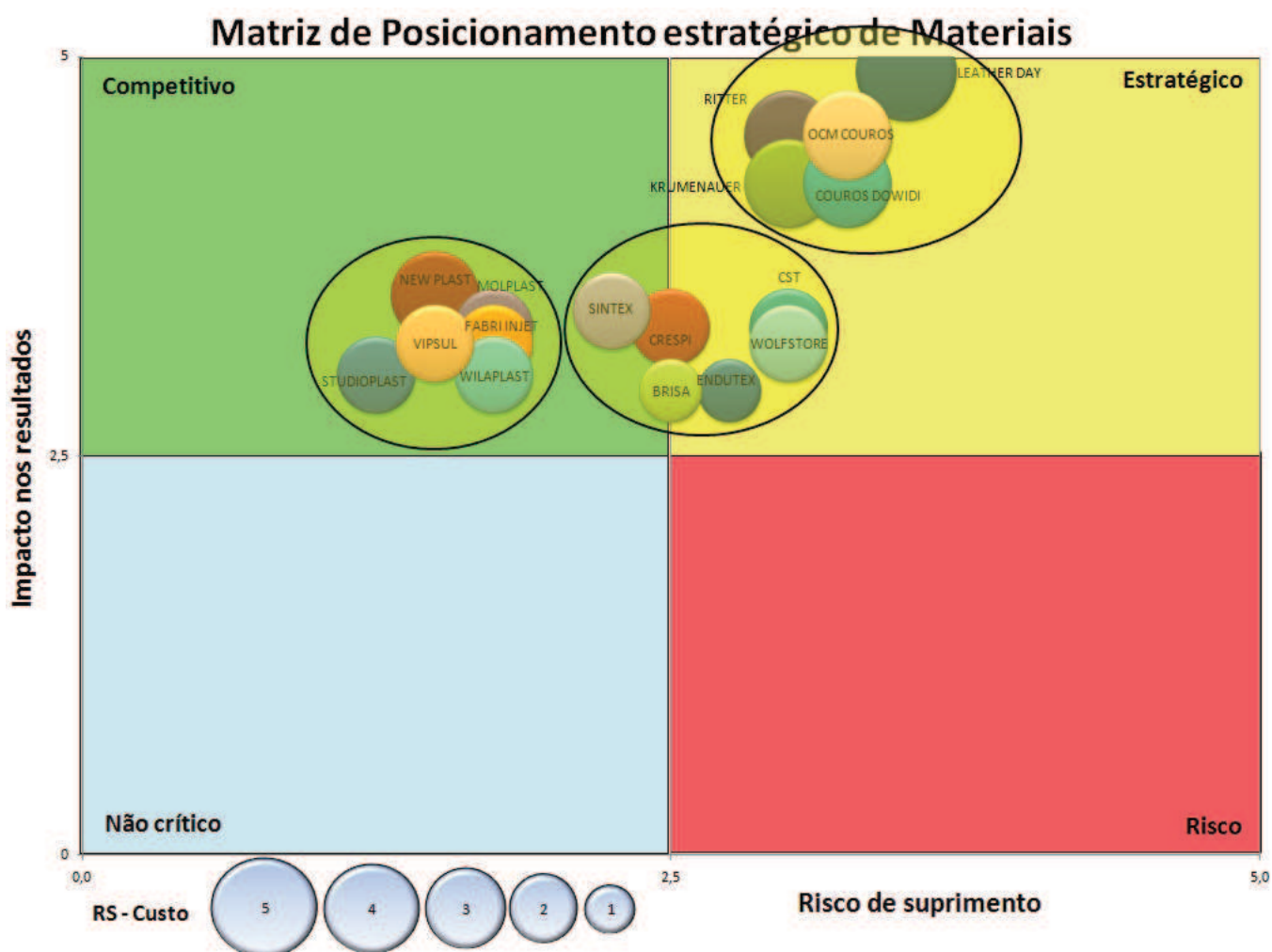


Figura 12: Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais B.
Fonte: Elaborado pelo autor

Após esta análise, foi gerada a proposta de ações estratégicas para cada um dos três grupos. No quadro 5 apresentam-se as propostas.

Quadrante	Fornecedores	Proposta estratégica
Estratégico	Couro	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre o mercado; - Redução de fornecedores; - Contrato de Longo prazo; - Novas tecnologias para redução de custo; - Substituir alguns itens por sintético; - Acompanhamento dos indicadores CICB; - Parceria no desenvolvimento de novos produtos; - Projeções maiores de compra;
Competitivo	Solados	<ul style="list-style-type: none"> - Paronozação de produtos; - Contratos de curto prazo, por coleção; - Leilão; - Desenvolvimento de novos fornecedores; - Implantação de IQF;
Estratégico/Competitivo	Sintéticos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estratégias de acordo com volume de compra por produto; - Padronização de produtos; - Contratos de longo prazo; - Parceria no desenvolvimento de novos produtos; - Implantação de IQF;

Quadro 5: Proposta estratégica ⁴
 Fonte: Elaborado pelo autor

A rotina atual de trabalho no ambiente de pesquisa não possui uma metodologia estratégica estruturada de aquisição de materiais e relacionamento com fornecedores. As diferenciações no relacionamento com fornecedores estão baseadas na própria experiência dos funcionários envolvidos e na classe de produto em questão. Deste modo, a construção da proposta de aplicar a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais vem ao encontro das necessidades da empresa em implantar um instrumento adequado ao estudo do gerenciamento de fornecedores.

Seguindo o estudo sobre a aplicação da MPEM, destacam-se algumas vantagens verificadas após sua aplicação:

- Demonstrar com nitidez a importância dos materiais utilizados como vantagem competitiva frente ao mercado, atribuindo mais atenção aos componentes

⁴ CICB – Centro das indústrias de curtume do Brasil.
 IQF – Índice de qualificação de fornecedor.

ou fornecedores de maior impacto, e conseqüentemente, uma gestão aprimorada de suprimentos.

- A ferramenta apresenta suporte processual e decisório para reverter a estratégia de suprimento em redução de custos.
- A definição de diferentes estratégias no relacionamento com fornecedores tornando, assim, a gestão de materiais mais eficaz.
- Sistematização das ações e informações necessárias ao desencadeamento de estratégias na gestão de fornecedores, analisando os riscos de suprimentos frente à importância dos impactos nos resultados.
- A racionalização das atividades do setor de compras que garantem economias reais para as organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes necessidades de obtenção de vantagem competitiva levam as empresas a adotarem diferentes estratégias nos relacionamentos da cadeia de suprimentos, em busca da satisfação dos clientes (com a agregação de valor e redução de custos) utilizando diferentes formas de abordagem. Considerando o ambiente em que estão inseridas, isto resulta na necessidade de estabelecimento de estratégias e ações segmentadas de relacionamento que criem valor e, conseqüentemente, vantagem competitiva. Assim, a utilização de sistemáticas de segmentação de estratégias de relacionamentos e desenvolvimentos de fornecedores, respondem plenamente a esta demanda da cadeia de suprimentos.

Esta monografia teve por finalidade a construção de proposta de implantação da matriz de posicionamento estratégico de materiais na ABC Calçados, e apesar de existirem diversas ferramentas que abordem a problemática da gestão de aquisição de materiais, a Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais é um instrumento adequado ao estudo do gerenciamento de fornecedores, como sugere a revisão teórica. Isso se deve ao fato desta ser capaz de sistematizar as informações necessárias ao desencadeamento de ações estratégicas da gestão de fornecedores, ponderados mediante o risco de suprimentos e frente à importância dos impactos nos resultados.

A partir da análise da referida matriz, observa-se que a abordagem sugerida permite demonstrar com nitidez a importância dos fornecedores como vantagem competitiva frente ao mercado.

O objetivo geral de identificar os principais fornecedores, através da definição de uma estratégia de aquisição em uma empresa calçadista foi obtido com a proposta de aplicação da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais e específicos foi realizado com sucesso.

O próximo passo é a nona etapa do MGTP, que constitui a apresentação dos resultados para direção da empresa.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação da MPEM em uma família de fornecedores específica: metais.

BIBLIOGRAFIA

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 3, p. 275-288, set-dez. 2004.

ANTUNES, J. A. V.; KLIPPEL, M. Matriz De Posicionamento Estratégico Dos Materiais: Uma Abordagem Metodológica. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Curitiba, PR. Anais... Curitiba, 2002.

ANTUNES Jr.; KLIPPEL, VACCARO, G. Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso. *Gestão & Produção*, v.14, n.1, p.181-192, 2007.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. Logística e operações globais: texto e casos. S. Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlo. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002 – 2007.

GONÇALVES, P. Administração de materiais. R. Janeiro: Campus, 2004.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, Olney, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 29, n. 1, p. 28-83, 2000.

MARTINS, Paulo G.; ALT, Petronio R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: edição compacta. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

NELLORE, Rajesh; TAYLOR, James E. Using portfolio approaches to manage engineering-purchasing-supplier interaction. *Production and Inventory Management Journal*, Falls Church, Firts Quarter, 2000.

PIRES, S. Gestão da cadeia de suprimentos (supply-chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos. S. Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

RICHARDSON, R. J et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO A – FORMULÁRIO DA PESQUISA

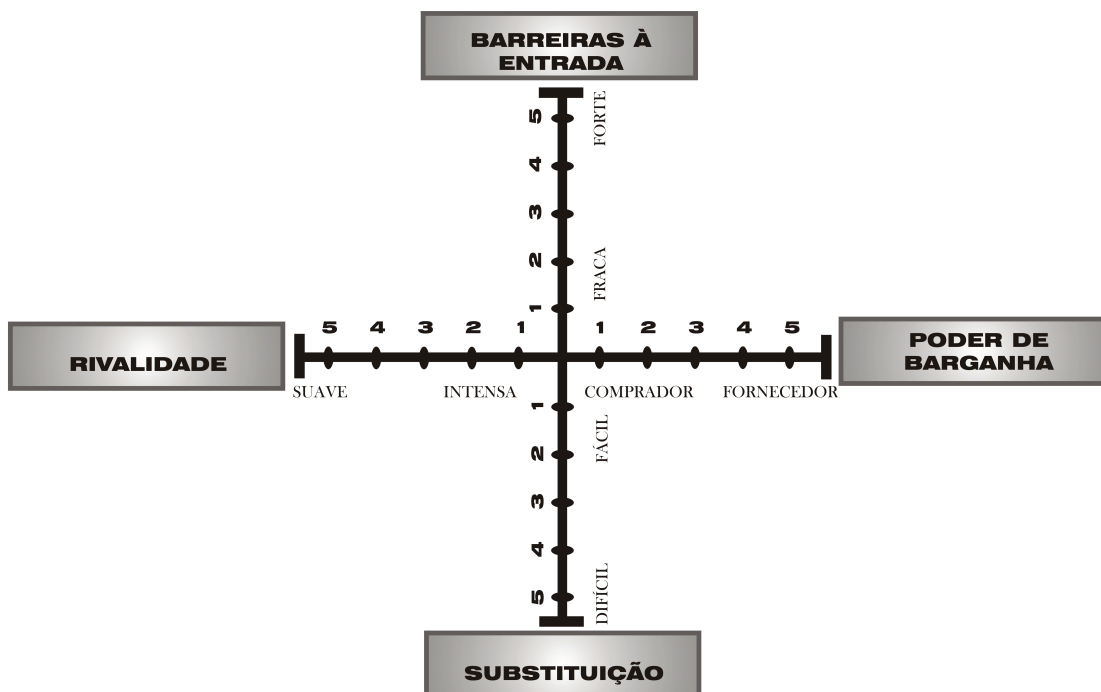
RISCO DE SUPRIMENTO

Poder de barganha: diz respeito ao poder de negociação, que pode estar com o comprador ou com o fornecedor, tendo intensidade de 0 a 5, respectivamente;

Substituição: diz respeito à possibilidade de substituir o material em questão por algum outro tipo de material, sem que seja necessário alterar o processo original. Da mesma maneira, para este fator vota-se entre 0 e 5, sendo 0 para fácil substituição e 5 para substituição muito difícil;

Rivalidade: diz respeito à concorrência existente entre os fornecedores de cada material específico, ou seja, havendo muitos fornecedores para o mesmo material, o risco de suprimento é muito pequeno, representando valores mais próximos de 0; e

Barreiras à entrada: representam a possibilidade de desenvolvimento de um novo fornecedor específico para o material em questão, devendo este ser fraco para facilmente penetrável, ou forte para difícil desenvolvimento.



Qual a nota, de zero a cinco, que você atribui a cada uma destas forças competitivas (poder de barganha, substituição, rivalidade e barreiras à entrada) referente a cada um destes materiais?

Fornecedor	Riscos de suprimento				
	Poder de barganha	Substituição	Rivalidade	Barreira de entrada	Média
LEATHER DAY					
NEW PLAST					
IMPRESSORA BRASIL					
RITTER					
BOXFLEX					
FRITSCH					
ENDUTEX					
METALURGICA DANIEL					
KRUMENAUER					
MEPIFIL					
CST					
ARTECOLA					
STUDIOPLAST					
CRESPI					
ZAHONERO					
DMA					
COUROS DOWIDI					
BLU PLANET TRANSFER					
ROCHA					
TERMOSOFT					
TROMBINI					
MOLPLAST					
KUNZ					
FABRI INJET					
ARTEKORTE					
MIDAS GLOBAL CHINA					
BRISA					
MARIA MATHEUS					
WILAPLAST					
CAETE					
SUL TEXTIL					
COMCAL					
JL MAUS					
SINTEX					
WOLFSTORE					
VIPSUL					
MONTELUR					
VELCRO					
AHB					
MEXX METAIS					
SHELLY					
OCM COUROS					

INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS

PESO RELATIVO NA COMPETIÇÃO:

$$\sum (\text{Custo} + \text{Qualidade} + \text{Tempo} + \text{Tecnologia}) = 1,0$$

Qual nota, de zero a um, você atribui para cada uma destas dimensões competitivas (custos, qualidade, tempo e tecnologia) referente ao posicionamento dos produtos da empresa no mercado em que compete (a soma das notas deve ser igual a um)?

Custo	Qualidade	Tempo	Tecnologia	Total

Custo - 0,0 até 1,0
 Qualidade - 0,0 até 1,0
 Tempo - 0,0 até 1,0
 Tecnologia - 0,0 até 1,0

INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS:



Qual nota, de zero a cinco, você atribui para cada uma destas dimensões competitivas (custos, qualidade, tempo e tecnologia) referente a cada um destes materiais?

Fornecedor	Influência nos resultados				Média Ponderada
	Custo	Qualidade	Tempo	Tecnologia	
LEATHER DAY					
NEW PLAST					
IMPRESSORA BRASIL					
RITTER					
BOXFLEX					
FRITSCH					
ENDUTEX					
METALURGICA DANIEL					
KRUMENAUER					
MEPIFIL					
CST					
ARTECOLA					
STUDIOPLAST					
CRESPI					
ZAHONERO					
DMA					
COUROS DOWIDI					
BLU PLANET TRANSFER					
ROCHA					
TERMOSOFT					
TROMBINI					
MOLPLAST					
KUNZ					
FABRI INJET					
ARTEKORTE					
MIDAS GLOBAL CHINA					
BRISA					
MARIA MATHEUS					
WILAPLAST					
CAETE					
SUL TEXTIL					
COMCAL					
JL MAUS					
SINTEX					
WOLFSTORE					
VIPSUL					
MONTELUR					
VELCRO					
AHB					
MEXX METAIS					
SHELLY					
OCM COUROS					