

Gestão de Compras em Indústrias de Confecção na Cidade de Maringá-PR

Procurement Management in Clothing Industry: a Study in Maringá-PR City

Alexandre André Duarte da Silva¹ ,
Carolina Andrea Gómez Winkler Sudré¹ 

¹Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Administração, Maringá, Paraná, Brasil.

Resumo

Objetivo: Este artigo tem como objetivo compreender a gestão de compras em indústrias de confecção na cidade de Maringá-PR.

Método/abordagem: Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, contemplando o referencial teórico, cinco entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas do ramo, analisadas pela análise de conteúdo qualitativa.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O estudo contribui na compreensão da importância da gestão de compras nas organizações, e especificamente no ramo das indústrias de confecção. Verificou-se que para evitar a falta de matéria-prima resultante do não cumprimento do prazo por parte dos fornecedores, os estoques de segurança são utilizados juntamente com as compras antecipadas. Por fim, a média de gastos com matéria-prima em comparação com os gastos totais foi de até 35%.

Originalidade/relevância: O enfoque na gestão de compras evidenciando seu papel estratégico nas organizações, bem como a contribuição na eficiência, qualidade e logística indicam originalidade e relevância do trabalho. Além disso, trata-se de um setor que é considerado o segundo maior do mundo, com empresas de diversos portes que geram e distribuem renda, empregos e contribuem para as economias locais.

Palavras-chave: Gestão de compras; Indústria de confecção; Seleção de fornecedores; Prazo; Custos; Sobras.

Abstract

Purpose: This study aims to understand procurement management in the clothing industry in Maringá-PR city.

Design/methodology/approach: Descriptive qualitative research was done, considering the theoretical framework, five semi-structured interviews with managers of the clothing industry, and analyzed by qualitative content analysis.

Research, Practical & Social implications: The study contributes to the understanding of the purchasing management importance, specifically in the field of clothing industries. It was found that to avoid the lack of raw material resulting from deadline non-compliance for suppliers, safety stocks and advance purchases were observed. Finally, average spending on raw materials compared to total spending was up to 35%.

Originality/value: The focus on purchasing management, highlighting its strategic role in organizations, as well as the contribution to efficiency, quality, and logistics, indicates the paper's originality and value. In addition, it is a sector that is considered the second largest in the world, with companies of different sizes that generate and distribute income, jobs and contribute to local economies.

Keywords: Procurement management; Clothing industry; Suppliers selection; Deadline; Costs; Leftovers.

Introdução

A indústria de confecção é considerada a segunda maior do mundo depois da indústria de alimentos, consumindo aproximadamente dez por cento da energia global (Paras, Curteza, & Varshneya, 2019). Conforme Bolisani e Scarso (1996), a partir de 1990 as indústrias de confecção passaram por um aumento na competitividade, principalmente devido à globalização. O número de competidores aumentou, e o comportamento do consumidor muda rapidamente, o que exige uma constante mudança por parte das empresas que atuam neste setor (Bolisani & Scarso, 1996). No Brasil, o setor possui 27,5 mil empresas legalmente registradas, sendo que 90% são micro ou pequenas empresas que contribuem significativamente com a geração e distribuição de renda (TEXBRASIL, 2019). Além disso, segundo a mesma fonte, em 2017 a indústria gerou mais de 1,5 milhão de empregos diretos, e um faturamento de US\$51,8 bilhões no país.

O presente estudo tem como objeto de pesquisa a cidade de Maringá-PR, que juntamente com Cianorte, Londrina e Apucarana formam o corredor da moda no estado, que dinamiza a região atraindo demais empresas relacionadas, como fornecedores de insumos ou revendedoras do produto final (Oliveira & Lima, 2017). Conforme os autores, a indústria de confecção é uma das principais atividades da região. Em 2017, a cidade possuía 402 estabelecimentos (têxtil, do vestuário e artefatos

de tecidos), com 4.875 empregos (IPARDES, 2019). Segundo Oliveira e Lima (2017) o Paraná é o quarto maior estado gerador de empregos no setor de confecção e também o quarto maior exportador de produtos têxteis no país.

Para Kachba e Hatakeyama (2015), um dos fatores primordiais para competição na indústria de confecção é o tempo. Segundo os autores, os produtos possuem ciclo de vida curto, com necessidade de desenvolver produtos e processo produtivo rápido, flexível e com diferenciação. Assim, gerenciar o tempo é importante, pois o atraso no lançamento de produtos é um dos fatores que causa diferença competitiva nas empresas do setor (Kachba & Hatakeyama, 2015). Em complemento, conforme Silva (2014), a indústria da moda é movida pela novidade e desejo de consumo, sendo que as tendências são apresentadas cada vez com mais antecedência. Nessa orientação, destaca-se a gestão de compras como um fator que permite o melhor gerenciamento do tempo operacionalmente.

A gestão de compras é uma das atividades mais significativas em empresas do ramo de confecção (Silva et al., 2018). A compra da matéria-prima é a primeira etapa do processo produtivo, e a sua gestão é peculiar, pois lida com incertezas da demanda, influências de tendências da moda, fragmentação do processo de produção, ampla variedade de produtos e extensa cadeia de suprimentos (Silva et al., 2018). Segundo o autor, a versatilidade de empresas do setor de confecção impulsiona a

compra de produtos com antecedência para evitar gargalos na produção, porém gera desperdícios, muitas vezes gerando produtos obsoletos em estoque. Além disso, a gestão de compras no setor de confecção se depara com incertezas que devem ser administradas, como preço da matéria-prima, demanda do produto, comportamentos dos fornecedores, prazo de entrega, e aspectos tecnológicos (Sun, Liu & Lan, 2011; Pereira et al., 2011; Hong, Lee & Nie, 2014).

Nessa orientação, algumas perguntas se evidenciam: Como é a gestão de compras em indústrias de confecção na cidade de Maringá-PR? Quais os critérios que essas empresas utilizam para seleção de fornecedores? Quais são as estratégias adotadas por essas empresas para gerenciar sobras de materiais? Como essas empresas agem para garantir a entrega de matéria-prima no tempo acordado? Qual a representatividade do custo da matéria-prima nos custos totais dessas empresas?

Diante deste contexto, o objetivo do presente estudo é compreender a gestão de compras em indústrias de confecção na cidade de Maringá-PR. O presente estudo se justifica teórica e empiricamente. Teoricamente, o estudo da gestão de compras é importante pelo fator econômico e estratégico. Economicamente, o departamento de compras é representativo em relação aos seus custos, como afirma Ballou (2008), normalmente a empresa gasta entre 40 e 60% da sua receita de vendas na compra de materiais. Assim, a gestão de

compras de forma eficiente contribui para a rentabilidade das empresas. Pelo enfoque estratégico, Rodríguez-Escobar e Gonzáles-Benito (2017) afirmam que o alinhamento entre departamento de compras e planejamento estratégico é de extrema importância e gera impactos positivos no desempenho das empresas, gerando melhor eficiência em termos de custos, qualidade e logística. Empiricamente, o estudo se justifica pela importância que o setor de confecção representa para a região de Maringá-PR na geração de empregos e renda).

Revisão de Literatura

Gestão de Compras

A função de compras é definida por Viana (2006, p.172) como “[...] procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa”. Conforme Coklin (1991), o objetivo principal é conseguir os materiais corretos, na qualidade certa, no prazo e preço programados. Nota-se que a gestão de compras tem diversos impactos nas organizações, como na estratégia, no estabelecimento do nível de estoque, nos custos e no relacionamento com os fornecedores (Martins & Alt, 2009).

No âmbito da estratégia, estudos mostram que a gestão de compras deve ser alinhada à estratégia da empresa de modo que possibilite atingir melhor

desempenho e o alcance de objetivos (Rodríguez-Escobar & González-Benito, 2017; Ates, Raaij & Wynstra, 2018). A influência se dá na implementação da estratégia, sendo que as compras devem ser baseadas nas prioridades competitivas definidas, como qualidade, custos, flexibilidade, sustentabilidade e inovação (Ates, Raaij & Wynstra, 2018). Assim, segundo os autores, com a compreensão do papel estratégico de compras, as atividades realizadas podem contribuir para a criação de vantagem competitiva.

Conforme Sun, Liu e Lan (2009) o planejamento de compras lida com o problema de compras que envolve as decisões de adquirir a quantidade certa, do fornecedor certo, no tempo certo. Para os autores, diversas incertezas se fazem presentes, como preço da matéria-prima e demanda dos produtos. Assim, percebe-se que o planejamento de compras compreende a definição do nível de estoque, critérios para seleção de fornecedores e estratégias para permitir entregas no prazo.

Seleção de fornecedores

Uma das funções do departamento de compras é selecionar fornecedores, realizar as negociações e manter o relacionamento com eles, que pode gerar parcerias, por exemplo, no desenvolvimento conjunto de novos produtos (Martins & Alt, 2009). Em complemento, Viana (2006) afirma que o departamento de compras é o órgão

responsável pela qualificação e avaliação de desempenho de fornecedores de materiais e serviços. Conforme Simic et al. (2016), as empresas cada vez mais se tornam dependentes de seus fornecedores, o que torna a sua seleção um aspecto importante para a competição e determina o destino de uma empresa. Assim, as empresas buscam fornecedores mais adequados para melhorar sua eficiência econômica (Simic et al., 2016).

Nota-se que o departamento também é responsável pela decisão das relações comerciais que irão ser realizadas com fornecedores de produtos ou serviços (Viana, 2006). Para a escolha dos fornecedores, diversos critérios são apresentados pelos autores. Segundo Ballou (1993), a escolha do fornecedor deve considerar o preço, a qualidade, a continuidade do fornecimento e a localização. Além destes critérios, Bernardi (2008) cita comprometimento, honestidade e situação financeira. Tacconi (2011) acrescenta a confiança como critério para seleção de fornecedores, que é desenvolvida a partir do bom desempenho operacional, relacionamento especial e ética empresarial. Outros critérios são evidenciados por Simic et al. (2016), como o profissionalismo, resposta às necessidades do cliente e relacionamento de longo prazo. Esses atributos são avaliados conforme o desempenho do fornecedor, e de acordo com as necessidades de cada empresa, apresentados de forma resumida no Quadro 1.

Preço	Honestidade
Qualidade	Situação financeira
Continuidade de fornecimento	Confiança
Localização	Profissionalismo
Cumprimento dos prazos	Resposta às necessidades do cliente
Comprometimento	Relacionamento de longo prazo

Quadro 1. Critérios para seleção de fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Ballou (1993), Bernardi (2008), Tacconi (2011) e Simic et al. (2016).

Ainda considerando a relação com fornecedores, Martins e Alt (2009) destacam a função de negociação entre a empresa compradora e a empresa vendedora. Segundo os autores, a importância se evidencia na determinação do preço final dos produtos. Além disso, o gestor de compras também é responsável por desenvolver o relacionamento com o fornecedor (Martins & Alt, 2009). Assim, os autores destacam a relevância deste relacionamento ser de confiança, com relações de longo prazo caracterizadas como ganha-ganha, ou seja, os participantes buscam atingir objetivos mútuos. Para Tacconi (2011), relações cooperativas aumentam a satisfação com o relacionamento, o comprometimento, as futuras intenções de compra, reduz riscos e aumenta a eficiência.

Nível de estoque

Segundo Ballou (1993), é o departamento de compras que decide a quantidade de produtos a ser comprada ao emitir a ordem de compras, estabelecendo o volume de produtos a serem movidos e estocados na empresa. Nas palavras de Martins e Alt (2009, p.83) “[...] à área de compras compete

o cuidado com os níveis de estoque da empresa”. Assim, a gestão de compras influencia na variação do nível de estoque, buscando suprir a matéria-prima suficiente para produção (Martins & Alt, 2009). Conforme Silva (2014) o departamento de compras deve exercer o papel de nivelador entre necessidade, aquisição, custo e o aproveitamento da utilização de insumos.

Ao manter altos níveis de estoque, Ballou (2008) apresenta alguns benefícios, como melhorar o nível de serviço ao cliente, obtendo material disponível para concretizar as vendas, obter economias de escala ao comprar e fabricar em quantidades maiores, e proteção contra incertezas da demanda, do tempo de entrega e mudanças de preço. Por outro lado, ao manter os níveis de estoque elevados, os custos diretamente proporcionais também se tornam elevados, como por exemplo, custos de aluguel, mão de obra, perdas, obsolescência, furtos e roubos (Martins & Alt, 2009). Assim, segundo os autores, cabe à empresa identificar o nível ideal de estoque para permitir o fluxo de produção sem incorrer em elevados custos de armazenagem.

Nessa orientação, administrar a aquisição de materiais com a compra da quantidade correta de materiais contribui para reduzir os desperdícios e prejuízos financeiros decorrentes de sobras de materiais que não são utilizados na produção (Silva, 2014). Ao ocorrer sobra de materiais, o autor indica os prejuízos financeiros decorrentes de cuidados extras com armazenagem, que ocupam espaços desnecessários, e ocorrendo a obsolescência e degradação do produto.

Cumprimento de prazos

Outra função da gestão de compras é o acompanhamento para garantir que a entrega seja feita no prazo acordado com o fornecedor (Viana, 2006). Esta atividade denomina-se follow-up, que consiste em verificações rotineiras com o fornecedor pela organização para se certificar que não haverá falta de matéria-prima para produção (Martins & Alt, 2009). Destaca-se que um problema com a matéria-prima, seja no tempo de entrega ou na qualidade do produto (que consequentemente também atrasará para chegar o respectivo com a qualidade correta), pode acarretar problemas para a empresa, como atrasos nas entregas e até mesmo cancelamentos de pedidos, sem contar o dano à imagem da organização (Cooklin, 1991).

Para evitar esse tipo de problema, os estoques de segurança são utilizados para minimizar as incertezas, sejam elas nos casos de aumento do consumo ou nos atrasos na entrega de

pedidos efetuados (Martins & Alt, 2009). Assim, conforme os autores, os estoques de segurança diminuem os riscos do não atendimento das solicitações.

Custos

Outra especificidade da gestão de compras é a sua determinação nos custos de aquisição das empresas. Conforme Ballou (2008), normalmente, uma empresa gasta entre 40 e 60% da sua receita de vendas na compra de materiais. Conforme o autor, mesmo pequenas economias na compra de matéria-prima podem ter grandes efeitos na rentabilidade. “Além de proporcionar aumento nos lucros, os preços menores das compras diminuem o ativo-base da firma. Isto se traduz num retorno sobre ativos mais do que proporcionalmente maior do que a redução dos preços” (Ballou, 2008, p.357).

Assim, conforme Martins e Alt (2009) o departamento de compras também tem o papel de controlador de preços e autorizador de aumentos. Segundo os autores, o desenvolvimento de parcerias com os fornecedores possibilita a redução dos preços, bem como negociações para compra de lotes maiores obtendo descontos. Além disso, outra forma de obter preços menores da matéria-prima é a centralização de compras, estratégia de efetuar compras em maior volume por meio de grupos que realizam compras conjuntas, aumentando o poder de negociação (Cervi, Filho &, Rodriguez, 2004).

Metodologia

O presente trabalho se caracteriza como de natureza qualitativa do tipo descritiva. A pesquisa qualitativa tem como fonte direta de dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento fundamental (Godoy, 1995). Segundo a mesma autora, esse tipo de estudo tem como principal foco o estudo do mundo empírico em seu ambiente natural. Ela foi escolhida porque ajuda a encontrar os detalhes mais particulares do objeto de estudo (Strauss & Corbin, 2008).

Segundo Vergara (1990), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou determinado fenômeno. A autora ainda explica que a pesquisa pode ir além e determinar correlações entre fatores ou variáveis. Este tipo de pesquisa é propício no presente trabalho, pois permite observar, registrar, analisar e classificar e interpretar os fatos, sem que o pesquisador interfira neles (Andrade, 2007).

A pesquisa foi realizada seguindo as etapas apresentadas na Figura 1, por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, que se caracterizam por serem guiadas por tópicos que orientam as perguntas a serem formuladas, de forma flexível (Merriam, 1999; Godoy, 2006). Assim, conforme os autores, os entrevistados elaboram suas respostas, sendo possível o pesquisador incluir perguntas ao longo da en-

trevista, e também permite desvios da sequência estabelecida.

Quanto à seleção dos entrevistados, na pesquisa qualitativa o critério não é numérico, pois o enfoque não é a generalização, e sim o aprofundamento e a abrangência na compreensão do fenômeno (Minayo, 1996). Para Creswell (2007), a seleção dos participantes da pesquisa é proposital, de maneira que sejam escolhidos os agentes que podem trazer mais contribuições para a compreensão do problema de pesquisa, e também atendam os objetivos. Dessa forma, o critério de seleção dos entrevistados foi pela disponibilidade dos mesmos e também pela conveniência, sendo escolhidos os que mais poderiam contribuir para atingir os objetivos propostos no trabalho. A quantidade de entrevistas foi definida pela saturação teórica, ou seja, até o surgimento de regularidades, caracterizado pela integração ou convergência de dados (Merriam, 1999; Gaskell, 2002).

As entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo qualitativa, seguindo as cinco etapas expostas por Moraes (1999). Assim, as etapas são: preparação das informações, unitarização, categorização, descrição e interpretação. Conforme Hsieh e Shannon (2005), a análise de conteúdo qualitativa se identifica como um processo estruturado usando a teoria existente para identificar as categorias de análise. Para os autores, a análise de

conteúdo tem como objetivo validar ou estender conceitualmente um quadro teórico, sendo que a teoria permite focar as questões de pesquisa, podendo fornecer previsões sobre as variáveis de interesse ou sobre suas relações.

Dessa forma, as categorias de análise indicadas na Figura 2, foram pré definidas a partir do referencial teórico apresentado, e direcionou a análise dos dados.

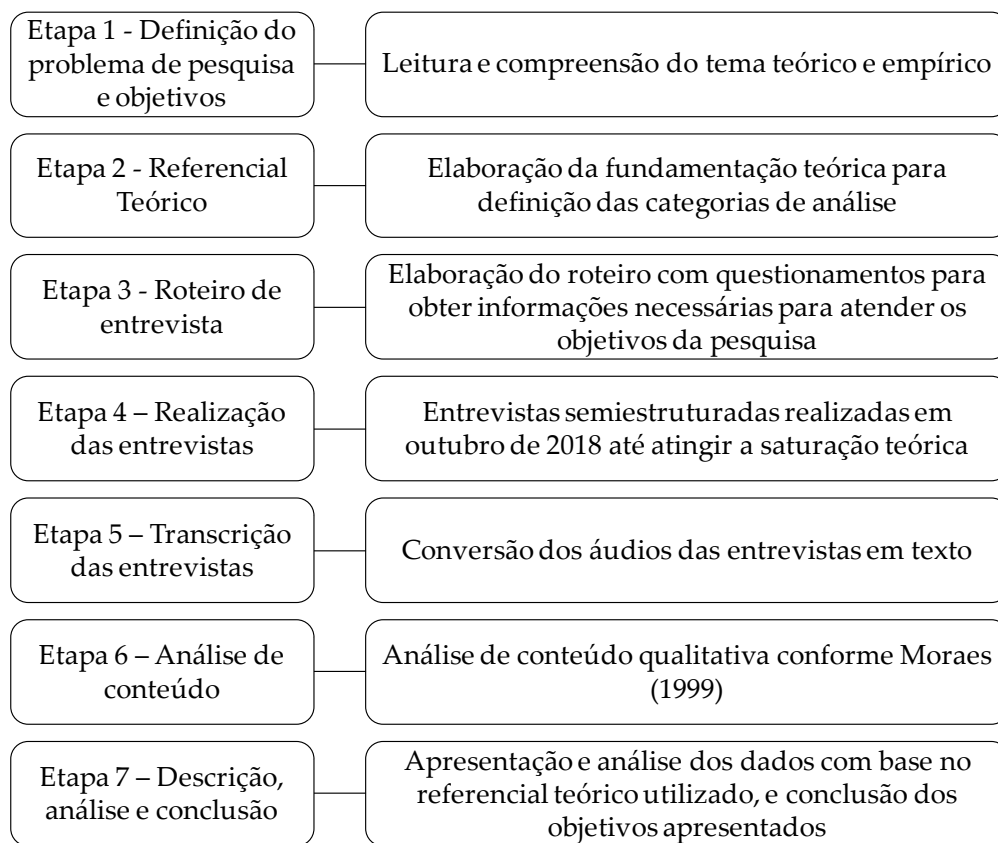


Figura 1. Desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

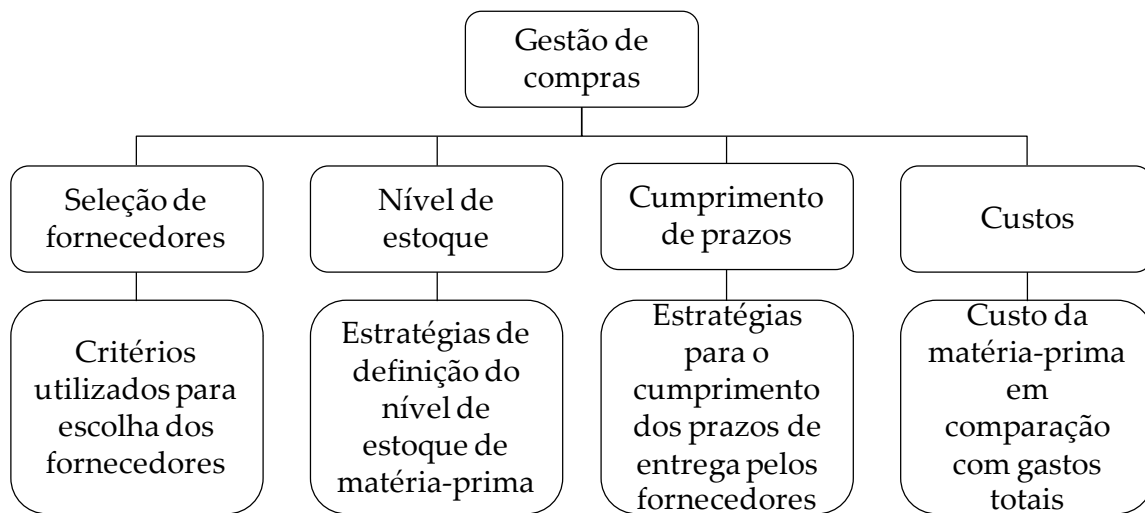


Figura 2. Categorias de análise

Fonte: Elaborado pelos autores.

Perfil dos Entrevistados

Foram realizadas cinco entrevistas no mês de outubro de 2018, com duração média de 40 minutos. Os entrevistados foram empresários ou encarregados de Planejamento e Controle da Produção (PCP) ou de compras, de indústrias de confecção que criam moda na região de Maringá-PR.

As organizações que fizeram parte do estudo são caracterizadas no Quadro 2. Nota-se que elas trabalham com mais de um meio de vendas, e seus clientes são distribuídos no Brasil. Divididos por regiões, os vendedores das empresas visitam os clientes, apre-

sentam um mostruário da coleção e anotam os respectivos pedidos, para então encaminhar às empresas. As empresas pesquisadas são de segmentos diferentes e desenvolvem entre três e quatro coleções por ano. Dentre as empresas entrevistadas, a que tem o menor número de funcionários é a que possui quatro colaboradores, e a empresa com maior número possui setecentos e oitenta. Considerando que as empresas têm a prática de terceirização de serviços, o número de funcionários não identifica a capacidade produtiva da indústria, pois uma parte dos processos pode ser realizada por empresas terceiras.

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Entrevistado	-Gerente de PCP e compras	-Gerente de PCP	-Diretor de compras	-Coordenadora; -Supervisora de PCP; -Proprietária/ estilista	-Gerente geral

Quadro 2. Perfil das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Segmento da empresa	Plus Size feminino	Fitness e moda praia	Moda feminina e masculina	Moda gestante	Moda jeans masculina e feminina
Localização dos clientes	Todo o Brasil	Todo o Brasil e outros países	Todo o Brasil	Todo o Brasil	Todo o Brasil
Ano de fundação	1986	1983	1964	1986	2018
Número de funcionários	32	Mais de 200	780	65	4
Quantidade e descrição das coleções por ano	Três: Inverno, Verão e Alto verão	Quatro: Outono, Inverno, Primavera e verão.	Três: Inverno, Verão e Alto Verão	Três: Inverno, Verão e Alto Verão	Três: Inverno, Verão e Alto Verão

Quadro 2. Perfil das empresas pesquisadas (cont.)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

Apresentação e Análise dos Resultados

Gestão de Compras

Seleção de Fornecedores

Ao considerar os critérios para seleção de fornecedores, percebe-se que as organizações pesquisadas consideram alguns aspectos como a qualidade, o prazo de entrega, a pontualidade e comunicação com a sede, critérios que se aproximam com os apresentados por Ballou (1993) e Simic et al. (2016). Além disso, de acordo com os entrevistados, indústrias de confecção devem exigir a confiabilidade do

fornecedor, principalmente se ele entregará no prazo prometido, caso contrário, os compradores optam pela troca dos mesmos. Nessa orientação, a confiança advém do bom desempenho operacional e pelo relacionamento desenvolvido, como considerado por Tacconi (2011). É o que explica a entrevistada da Empresa 4: “[...] pelo tempo de mercado que temos, empresas que não são idôneas no mercado já não trabalham com nós. Então nós já vamos fazendo a pré-seleção. Hoje, a gente só trabalha com empresas que estão em um nível de fidelidade conosco”. O Quadro 3 apresenta os critérios de escolha de fornecedor utilizado pelas empresas pesquisadas.

Empresa	Critério de escolha de fornecedor
Empresa 1	Qualidade, preço, prazo e comunicação da empresa quanto à negociação e solução de problemas.
Empresa 2	Qualidade, prazo e reputação no mercado.
Empresa 3	Qualidade, eficiência na entrega, custo e relacionamento entre o representante e a fábrica.
Empresa 4	Preço, prazo, pontualidade e qualidade.
Empresa 5	Reputação da empresa no mercado e qualidade.

Quadro 3. Categorias de análise

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários.

Nota-se que os critérios utilizados pelas empresas vão além de questões operacionais, atingindo também critérios estratégicos. Os critérios operacionais visam a eficiência, conforme Simic et al (2016), como a qualidade dos produtos e seu custo-benefício, pontualidade e prazo de entrega. Já os critérios estratégicos se observam no relacionamento de longo-prazo com os fornecedores (Martins & Alt, 2009), pela confiabilidade e relacionamento. Assim, busca-se aumento da eficiência, redução dos riscos e desenvolvimento de reputação para as empresas do ramo, como afirma Tacconi (2011).

Definição do nível de estoque de matéria-prima

As atividades compras das empresas do ramo de confecção se iniciam a partir do setor de criação (Cooklin, 1991). Assim, por meio das entrevistas foi possível perceber que o setor de criação exerce grande influência nas atividades do setor de compras, pois normalmente ele que decide quais matérias-primas serão usadas em cada produto. A criação, juntamente com os departamentos que a empresa presume que são estratégicos para a atividade, definem o número de modelos que serão criados na coleção e fazem um planejamento dos insumos que serão usados, definindo se usará tecidos do estoque e a respectiva quantidade; quantos tipos diferentes de tecidos irá usar; dentre outros fatores. É o que explica o entrevistado da Empresa 1: “A definição do mix de produtos e suas respectivas matérias-primas vêm do setor de desenvolvimento (criação) do produto, então eu recebo essa informação e irei apenas comprar conforme a demanda da produção”.

Assim, segundo os entrevistados, um fator que impacta no setor de aquisição da indústria de confecção é a quantidade de tecidos que serão usados na coleção. Dessa forma, percebe-se que quanto mais tipos de tecidos existem na coleção, mais difícil é a gestão da compra dos mesmos. Por esse fato, as empresas tentam usar a mesma base de tecidos em mais de um modelo sem que a coleção fique repetitiva.

Todos os entrevistados afirmaram produzir por encomenda, sendo que as Empresas 4 e 5 ainda trabalham com alguns modelos à pronta entrega. Percebe-se que utilizar matérias-primas que são de diversos modelos facilita a gestão de

compras e de estoque desses produtos, e a produção por encomenda favorece a redução dos níveis de estoque, uma vez que os produtos são comprados conforme a demanda. Para minimizar eventuais problemas de falta de matéria-prima e atrasos na pro-

dução e entrega, o estoque de segurança também é utilizado, assim como afirmam Martins e Alt (2009). O Quadro 4 identifica os sistemas de produção e as estratégias de definição do nível de estoque de matéria-prima de cada empresa entrevistada.

Empresa	Sistema de produção	Estratégia de definição do nível de estoque de matéria-prima
Empresa 1	Produção por encomenda.	Estoque de segurança de matéria-prima de acordo com a projeção de vendas e no decorrer das coleções são feitas reposições para os modelos que mais venderam.
Empresa 2	Produção por encomenda.	Para insumos permanentes (que são usados em diversas coleções) compram e produzem em larga escala, sempre tendo certo nível de estoque. Para os demais itens, são comprados de acordo com as vendas.
Empresa 3	Produção por encomenda.	Matérias-primas que servem para diversos modelos contêm estoque mínimo. Insumos menos usados são comprados conforme a venda.
Empresa 4	Produção por encomenda e alguns modelos à pronta-entrega.	Para modelos por encomenda, mantém um estoque mínimo de matéria-prima apenas, fazendo uma previsão baseada no histórico de vendas. Para modelos da pronta-entrega, existe um estoque mínimo apenas para modelos permanentes.
Empresa 5	Produção por encomenda e alguns modelos à pronta-entrega.	Tem estoques de matéria-prima e produto acabado. Por comercializarem um tipo de produto que é comum ter modelos semelhantes, diferenciando apenas a parte da lavanderia (lavagem do produto), é feita uma projeção conforme os produtos que tem mais comercialização e mantido um estoque de segurança.

Quadro 4. Estratégias de definição de nível de estoque de matéria-prima

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

Estratégias para escoamento das sobras

Com os dados do presente estudo, foi possível observar que quando as empresas compram matéria-prima antecipadamente ou confeccionam lotes antes da demanda ser concretizada, elas correm o risco de obterem sobras em seus estoques, como mencionado

por Silva et al. (2018). Segundo os entrevistados, essas sobras podem ser do insumo sem ser utilizado (tecido) ou do produto acabado. Assim, foi possível identificar algumas estratégias utilizadas pelos entrevistados para minimizar o problema de sobra de matéria-prima e produto acabado.

Para escoar as sobras de tecidos, os entrevistados citaram algumas estratégias, como: Utilizar os tecidos nas próximas coleções, com a vantagem de que o tecido não perde seu valor, porém o cliente poderá lembrar-se do tecido usado nas coleções anteriores e não gostar do reaproveitamento. Vender o tecido, que é comum, porém a um preço abaixo do que foi comprado. Outra maneira é produzir coleções específicas para outros meios de distribuição, sendo que as empresas têm outros canais de vendas podem confeccionar especificamente para eles.

Já as maneiras que as empresas normalmente recuperam uma parte do capital que fica nas sobras como produto acabado são: Promoções, em que as marcas acabam liquidando com altos descontos, que por um lado recupera uma parte do dinheiro investido nas peças, mas por outro perde a margem de lucro e, se não forem vendidas em canais corretos, podem tornar menor o valor percebido pela marca. O entrevistado da Empresa 1 explica como fazem esse processo: “O setor comercial oferece nossos saldos para clientes específicos, que já vêm reclamando de preços e querem algo mais barato, ou também são passados para nossas lojas próprias, onde elas fazem um dia só com as peças de promoção”. Ações de marketing, em que as empresas podem também, ao invés de vender as peças, usá-las em ações, enviando para “blogueiras” ou dando como brinde nas compras dos clientes.

Percebe-se que existem diversas formas de minimizar os prejuízos advindos das sobras de matérias-primas e mercadorias. Conforme os entrevistados, depende de a empresa escolher a melhor estratégia para ela ou a mais viável no momento, pois irá depender de sua estrutura física, seus canais de distribuição, seu conceito da marca, dentre outros fatores.

Assim, observa-se que conforme afirma Silva (2014) desperdícios financeiros ocorrem devido à sobra de materiais, e evidenciam-se alguns métodos para minimizar os custos apresentados por Martins e Alt (2009) referentes aos estoques, como obsolescência, mão de obra, armazenagem.

Cumprimento de prazo

Conforme Viana (2006) é função do departamento de compras garantir que a entrega seja feita no prazo acordado com o fornecedor. Por meio das entrevistas foi possível observar que a preocupação dos gestores é evitar a falta de matéria-prima para produção no caso das entregas não serem realizadas no prazo, ao invés de realizar o follow up. Assim, uma das práticas observadas é o investimento em estoques de segurança apresentado por Martins e Alt (2009). Segundo os entrevistados, os estoques de segurança podem variar entre estoques matérias-primas e produtos acabados, e podem ser para todos os insumos e/ou modelos ou apenas para alguns estratégicos. Dependerá da intenção da empresa e da sua capacidade e gerir os estoques.

A Empresa 3 usa o método de ter como estoque de segurança apenas matérias-primas que servem para diversos produtos:

Toda matéria-prima que eu utilizo em várias referências, mantenho um estoque regulador. Nas matérias-primas que são específicas para uma ou poucas referências, eu aguardo pedidos de venda do produto para fazer a compra somente daquilo que vendeu.

Outra ação é a compra de matéria-prima antecipada. Esse ato traz uma folga para a chegada dos primeiros pedidos e estudo do desempenho das vendas, para então comprar novamente. Porém, por mais que seja realizado o estudo do histórico de vendas antes da primeira compra, a empresa corre o risco de ter sobras de matérias-primas, como afirma o entrevistado da Empresa 1:

A moda é bastante mutável. Por mais que os relatórios mostrem que um produto irá vender bem ou que o setor comercial aposte nele, pois ficou bonito e com um preço bom, sempre se corre o risco de as vendas dele não acontecerem, e aí você já apostou comprando matéria-prima e ela vai sobrar.

No caso de ocorrer atraso na entrega da matéria-prima, os entrevistados afirmaram que isso pode causar danos à empresa. O problema maior é atrasar a produção do pedido, gerando

insatisfação do cliente ou até mesmo o cancelamento, como considera Cooklin (1991). O entrevistado da Empresa 3 explica como eles procedem caso ocorra o cancelamento nesses casos: “Difícilmente ocorrem devoluções por conta de atrasos de entrega. Caso ocorra, a partir do momento que aceitamos a entrega do tecido, nós não cobramos o fornecedor. Se ocorrer o cancelamento do pedido pelo cliente por conta do atraso, nós absorvemos e a mercadoria fica como sobra da coleção”.

Nos casos de falta de matéria-prima, para não parar a produção, algumas estratégias também são tomadas, como a produção de lotes menores denominado pelos entrevistados como “pulmão”. Outra estratégia é a entrega parcial, para que a maior parte do pedido chegue no prazo correto para o cliente e, o restante é entregue posteriormente a partir da entrega da matéria-prima faltante. Algumas empresas também adotam um tempo de entrega grande e flexível, ou seja, o cliente receberá seu pedido dentro de um intervalo de tempo não especificado, permitindo uma flexibilidade maior para a entrega da matéria-prima. A Empresa 3, que é praticante desta estratégia, afirma que não há reclamações de clientes devido a isso. O Quadro 5 resume as estratégias para escoamento das sobras e para entrega no identificadas nas entrevistas.

Estratégias para escoamento das sobras	Estratégias para entrega no prazo
Utilização dos tecidos nas coleções posteriores.	Compra de matéria-prima antecipada.
Vendas das sobras de tecidos.	Confecção do “pulmão” (produção antecipada baseada em previsões de demanda).
Desenvolvimento de coleções específicas para as sobras.	Entrega parcial dos produtos do pedido.
Colocar as sobras de produtos acabados em preços promocionais.	Tempo de entrega grande e flexível.
Utilizar as sobras de produtos acabados em ações de marketing.	Adoção de estoques de segurança.

Quadro 5. Estratégias para escoamento das sobras e entrega no prazo

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários.

Custos

Outro aspecto importante da gestão de compras é o impacto do custo da matéria-prima nos custos totais da organização. Das empresas pesquisadas, nota-se que a média da porcen-

tagem de gastos com matéria-prima em comparação com os gastos totais foi de até 35%. A Tabela 1 identifica a porcentagem do custo da matéria-prima nos custos totais das empresas pesquisadas.

Empresa	Percentual da matéria-prima
Empresa 1	28%
Empresa 2	35%
Empresa 3	33%
Empresa 4	35%
Empresa 5	Não tem essa informação apurada.

Tabela 1. Representatividade do custo da matéria-prima nos custos totais das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

Nota-se que os valores apresentados são abaixo do que identifica Ballou (2008), que é entre 40 e 60% do valor do faturamento de uma empresa com gastos na compra de insumos. Assim, nota-se que as empresas pesquisadas possuem a representatividade dos custos da matéria-prima um pouco abaixo da média, porém ainda assim é uma porcentagem significativa de custos e requer atenção dos gestores para aumentar o retorno sobre ativos como considera Ballou (2008).

Além disso, percebe-se a relação do departamento de compras com gestão de estoques e custos, pois conforme os entrevistados, trabalhar com fornecedores confiáveis e com qualidade pode eliminar a necessidade de estoques de segurança ou de apostas, que também irá diminuir as sobras de matérias-primas e produtos acabados, aumentando a lucratividade da empresa.

Assim, a Figura 3 apresenta os principais resultados obtidos a partir

da análise das categorias identificadas. No setor de confecção, percebe-se que algumas técnicas são utilizadas para minimizar as incertezas presentes,

principalmente de oscilações na demanda e não cumprimento do prazo de entrega da matéria-prima por parte dos fornecedores.

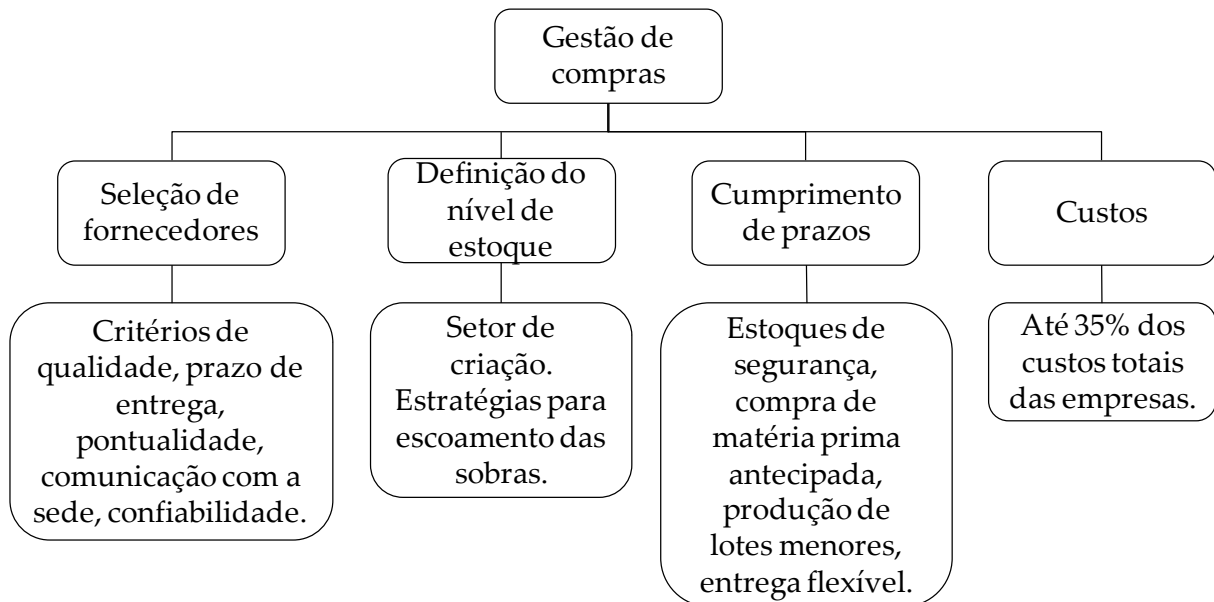


Figura 3. Gestão de compras no ramo de confecção
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários.

Desta forma, foi possível verificar no caso das empresas de confecção pesquisadas o que afirma Silva (2014, p.2):

Empresas precisam estar atentas para a elaboração de técnicas e meios que tornem o processo de aquisição de matéria-prima o mais apropriado possível, prevendo não somente o que será utilizado, e em tempo hábil bem como eliminando ao máximo o desperdício de insumos utilizados.

Conclusão

Considerando a importância que o tempo possui para empresas do ramo de confecção, o presente estudo

teve como enfoque a gestão de compras como uma atividade que influencia diretamente o tempo de entrega do produto final. Assim, o objetivo foi compreender a gestão de compras em indústrias de confecção na cidade de Maringá-PR. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco empresas do ramo, e analisadas pela análise de conteúdo qualitativa com as seguintes categorias de análise: seleção de fornecedores, definição do nível de estoque, cumprimento de prazos e custos.

Como resultados, foi possível observar que os critérios utilizados

para seleção de fornecedores é a qualidade, prazo de entrega, pontualidade, comunicação com a sede e confiança. Além disso, verificou-se que a gestão de compras é iniciada pelo setor de criação das empresas que decide quantidade e especificações da matéria-prima a ser comprada. Em virtude das incertezas presentes, oscilação de demanda e atrasos na entrega da matéria-prima, a quantidade da compra nem sempre é a mais eficiente, acarretando em sobras. Assim, notaram-se algumas estratégias para escoamento dessas sobras, como: utilização dos tecidos em coleções posteriores, vendas das sobras de tecidos, desenvolvimento de coleções específicas para as sobras, venda das sobras de produtos acabados com preços promocionais e utilização das sobras em ações de marketing.

Percebeu-se também que para evitar a falta de matéria-prima nas fábricas, algumas atitudes são tomadas, como o uso de estoques de segurança e a compra de matéria-prima antecipada. Para evitar paradas na produção em virtude da falta de matéria-prima, algumas estratégias foram percebidas, como produção de lotes menores, entrega parcial dos pedidos, utilizar tempo flexível de entrega do produto final. Quanto aos custos, observou-se que a média de gastos com matéria-prima em comparação com os gastos totais foi de até 35%.

Desta forma, o estudo buscou avanços na tentativa de melhor compreender as especificidades da gestão de compras em indústrias de confec-

ção. Como possibilidades de futuros trabalhos, indica-se a ampliação da região de estudo, permitindo a identificação das especificidades em outras localidades confrontando possíveis semelhanças e diferenças para contribuir com o levantamento de práticas e estratégias que minimizam os reflexos das incertezas e gera possibilidade de melhorias na gestão das empresas.

Referências

- Andrade, M. (2007). Introdução à metodologia do trabalho científico. Atlas.
- Ates, M. A.; Raaij, E. M.; & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 24, 68–82.
- Ballou, R. H. (1993). Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2008). Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística Empresarial. São Paulo: Bookman.
- Bernardi, L. A. (2008). Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. São Paulo: Atlas.
- Bolisani, E., & Scarso, E. (1996). International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(11), 71–84.

- Cervi, R. ;Filho, E.; & Rodriguez, C. M. (2004). Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná. XXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Cooklin, G. (1991). Introduction to Clothing Manufacture. Oxford: Blackwell Publishing.
- Creswell, J.W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto. Porto Alegre: Bookman.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M.; Gaskell, G. (Org.) Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático. Petrópolis: Vozes. 64 – 90.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de administração de empresas, v. 35(2), 57-63.
- Godoy, A. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C.K.; Mello, R.B.; & Silva, A.B. (Org) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva,115-146.
- Hsieh, H.F.; Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative Health Research. 15(9), 1277-1288, 2005.
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Caderno Estatístico: Município de Maringá 2019. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/>
- MontaCadPdf1.php?Municipio=87000; Acesso em 28 ago. 2019.
- Kachba, Y. R.; Hatakeyama, K. (2015). Competence for product development management in clothing firms. International Association for Management of Technology, 1863-1876.
- Lee, H.; Kleiner, B. H. (2001). Inventory management in the woman's retail clothing industry. Management Research News. 24(3/4), 40-44.
- Martins, P. G.; Alt, P. R. C. (2009). Administração de materiais e recursos patrimoniais. 3.ed. São Paulo: Saraiva.
- Merriam, S. B. (1999). Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Francisco: JosseyBass.
- Minayo, M. C. S. (2008). O desafio da pesquisa social. In: Deslandes, S. F.; Gomes, R.; & Minayo, M. S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 9-29.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, 22(37), 7-32.
- Oliveira, T. C.; Lima, J. F. (2017). A distribuição espacial da indústria têxtil no Estado do Paraná. Revista FAE. 20(1), 171-184.
- Paras, M. K.; Curteza, A.; Varshneya, G. (2019). Identification of best reverse value chain alternatives: A study of Romanian used clothing industry. Journal of Fashion Marketing Management. 23(3), 1361-2026.

Rodríguez-Escobar, J. A.; González-Benito, J. (2017). The effect of strategic alignment on purchasing management. *Management Research Review*. 40(11), 1175-1200.

Silva, M. J. (2014) O departamento de compras como ferramenta de otimização e redução de desperdício de matéria-prima na indústria de confecção. II CONTEXMOD – Congresso científico têxtil e de moda. São Paulo.

Silva, M. J.; Menegassi, C. H. M.; Tatto, L. (2018). Ciclos de gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. *Revista de Ciências da Administração*. 20(52), 95-108.

Simic, D.; Kovacevik, I.; Svircevic, Vasa; & Simic, Svetlana. (2017). 50 years of fuzzy set theory and models for suppliers assessment and selection: A literature review. *Journal of Applied Logic*. 24, 85-96.

Strauss, A.; Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa – Técnicas e procedimentos*

para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Sun, G.; Liu, Y.; & Lan, Y. (2011). Fuzzy two-stage material procurement planning problem. *J Intell Manuf*. 22, 319-331, 2011.

Tacconi, M. F.; Lopes, F.; Alloufa, J.; & Leite, A. P. (2011). Explorando os geradores de confiança nas compras interorganizacionais. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

TEXBRASIL. ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Disponível em: <http://texbrasil.com.br/pt/abit-3/>. Acesso em 28 ago. 2019.

Vergara, S. C. (1990). *Tipos de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Cadernos Ebap.

Viana, J. J. (2006). *Administração de materiais: Um enfoque prático*. São Paulo: Atlas.

Alexandre André Duarte da Silva (alexandredy.08@gmail.com) trabalhou na coleta e análise de dados.

Carolina Andrea Gómez Winkler Sudré* (carolina.sudre@ufpr.br) trabalhou na elaboração do referencial teórico, análise dos dados, supervisão e validação da pesquisa, escrita da versão final, revisões requeridas e edição.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 05/09/2019 Data de Aprovação: 05/07/2022

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.