



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FRANCISCO ADAUBERGUES NOBRE NOGUEIRA

GESTÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA

2013

FRANCISCO ADAUBERGUES NOBRE NOGUEIRA

GESTÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à coordenação do Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, objeto de requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar Junior.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

N712g Nogueira, Francisco Adaubergues Nobre.
Gestão de compras: um estudo de caso / Francisco Adaubergues Nobre Nogueira - 2013.
56 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar Junior.

1.Estratégia 2.Supermercados 3.Marketing de relacionamento I. Título

CDD 658

FRANCISCO ADAUBERGUES NOBRE NOGUEIRA

GESTÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à coordenação do Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, objeto de requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar Junior (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, aos meus pais, à minha família, aos meus professores, a todos que contribuíram para minha formação e a todos que torceram e torcem para o meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará e ao corpo docente do curso de Administração de empresas, pela oportunidade gratificante e edificante de ser aluno e fazer parte dessa instituição.

Ao Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar Junior, pelos valiosos préstimos decorrentes de sua orientação para execução deste trabalho.

Aos professores integrantes da banca examinadora, pelo tempo dedicado com boa vontade.

Ao gestor entrevistado, pela sua contribuição fundamental ao estudo do caso.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi o estudo da gestão de compras e sua importância estratégica para organizações. Por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, procurou-se identificar os aspectos que fazem deste um setor de relevância estratégica, bem como demonstrar a potencial capacidade de melhoria na sua gestão. Realizou-se um levantamento da literatura para descrição dos objetivos e funções do setor, assim como dos aspectos estratégicos da gestão. Foram pesquisados os tipos de fornecedores, os atributos básicos que compõem um bom fornecedor, as variáveis relevantes na escolha da fonte de suprimento e na sua avaliação, da mesma forma que os benefícios do bom relacionamento e da parceria. Os sistemas de compras foram identificados como ferramentas muito importantes para a gestão, apresentaram-se duas soluções de tecnologia para o setor. Por meio de entrevista direta com o gestor de compras de uma rede de supermercados e do acesso a documento eletrônico, realizou-se um estudo de caso com a finalidade de comparar o referencial teórico com a realidade da empresa. Os resultados desta pesquisa comprovaram que o setor de compras deve ser visto como estratégico, ocupando lugar próximo ao topo da pirâmide na estrutura organizacional e, devido a teoria não ser de fato aplicada, fica evidenciado o potencial para melhoria na gestão.

Palavras-chave: Gestão de compras. Estratégia. Relacionamento. Parceria. Supermercado.

ABSTRACT

The main objective of this work was to study the purchasing management and its strategic importance to organizations. Through literature review and case study, we sought to identify the aspects that make this a sector of strategic relevance, as well as demonstrate the potential ability to improve their management. We conducted a literature review to describe the objectives and functions of the sector as well as the strategic aspects of management. Types of providers, the basic attributes that make up a good supplier, the relevant variables in the choice of power supply and its evaluation, the same way that the benefits of good relationship and partnership were surveyed. The procurement systems were identified as very important implement for the management, were presented two solutions about technology to sector. Through direct interview with the purchasing manager of a supermarket chain and access to electronic documents, we performed a case study in order to compare the theoretical framework with the reality of the company. The results of this research showed that the sector should be seen as strategic, taking place near the top of the pyramid organizational structure and because the theory has not practiced, it was evident potential for improved management.

Keywords: Management of purchases. Strategy. Relationship. Partnership. Supermarket.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Posição do departamento de compras na estrutura da organização	20
Figura 2 – Relacionamento de parceria entre fornecedor e comprador	32
Figura 3 – Organograma rede Smart	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Objetivos	10
1.2 Justificativa	10
1.3 Metodologia	11
1.4 Estrutura do trabalho.....	12
2 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS	14
2.1 Objetivos e perspectivas de compras	15
2.2 Evolução e desenvolvimento das compras	17
2.3 A função compras e suas atividades na estrutura organizacional.....	19
3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE COMPRAS	22
3.1 Papel estratégico de compras na organização.....	22
3.2 Estratégias de compras.....	23
3.3 Seleção de uma estratégia	23
4 SELEÇÃO DAS FONTES DE SUPRIMENTOS	26
4.1 Atributos de um bom fornecedor	26
4.2 Tipos diferentes de fontes de suprimentos	27
4.3 Decisões de fonte de suprimentos	28
4.4 Avaliação do fornecedor	29
4.5 Relacionamentos com fornecedores	30
5 SISTEMA DE COMPRAS	34
5.1 Processo de compra	34
5.2 Sistema de gestão de compras	35
5.3 Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI - <i>Electronic Data Interchange</i>).....	37
5.4 <i>e-procurement</i>	39
5.5 Compra não padronizada	40
5.6 Pequenos pedidos.....	40
6 ESTUDO DE CASO	42
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais acirrado competitivamente por fatores tais como a globalização, as organizações buscam instrumentos ou fatores que as diferencie das demais perante o consumidor ou mercado alvo. Porém, esses fatores e instrumentos só serão considerados efetivos se forem relevantes para o consumidor em geral ou grupos específicos de consumidores (público alvo), tornando-os vantagem competitiva de fato.

As empresas nacionais do setor supermercadista vem enfrentado dificuldades exatamente por conta dessa competição, empresas de outros países se instalaram no Brasil, tais como o Walmart e o Carrefour, que trouxeram consigo os seus diferenciais competitivos desenvolvidos e de sucesso nos seus países de origem, onde são líderes de mercado, Estados Unidos e França, respectivamente.

Segundo dados da ABRAS (Revista Superhiper) – Associação Brasileira de Supermercados (Abril/2013), o ranking das 3 maiores redes de supermercado é composto pelo Grupo Pão de Açúcar (GPA – com Ponto Frio e Casas Bahia) em primeiro lugar, Carrefour em segundo e Walmart em terceiro lugar (HILÁRIO, 2013).

Para a revista Supermercado Moderno (Abril/2013), o ranking é liderado pelo Carrefour com lucro aproximado de R\$ 31.479.162.000,00 em 2012, Seguido do Grupo Pão de Açúcar (CBD – Cia. Brasileira de Distribuição – sem Ponto Frio e Casas Bahia), Walmart, GBarbosa (Cencosud), Dia Brasil, Cia. Zaffari (SP) e Irmãos Muffato (PR), sendo que apenas os dois últimos são de capital majoritariamente nacional (42° RANKING..., 2013, p. 88).

Para competir com essas grandes redes internacionais, os empresários supermercadistas do país passaram a se associar em redes de administração independente objetivando sobrevivência e, ao menos, manutenção da sua parcela de mercado (market share), podemos citar como exemplos: Super Rede, Rede Uniforça e Rede Smart, a maior rede de supermercados independentes do Brasil em número de filiados e objeto desse estudo. Associar-se em redes traz vários benefícios aos afiliados, dentre os principais estão, padronização e melhoria de procedimentos operacionais e administrativos, vantagens de publicidade pela associação à marca, poder de barganha com fornecedores e melhores preços e condições de pagamento a oferecer aos seus clientes.

O consumidor tem estado bem informado atualmente, a população brasileira com índices educacionais crescentes e conquistas importantes devido às recentes manifestações de rua por melhorias na qualidade de vida comprovam que as pessoas se tornaram mais instruídas, exigentes e fazem, cada vez mais, suas escolhas baseadas em motivos inteligíveis tais como preço, condições de pagamento, atendimento e comodidade ou conveniência por exemplo.

1.1 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a prática da gestão de compras de uma rede de supermercados para evidenciar a importância estratégica do setor de compras em uma organização e sua potencial capacidade de melhoria.

Os objetivos específicos da pesquisa são: identificar o papel estratégico do setor de compras nas organizações e realizar um estudo de caso para analisar as práticas do setor de compras em uma rede de supermercados.

1.2 Justificativa

Compras, para Viana (2009, p. 38), “[...] é o ponto fundamental da gestão operacional da empresa. É preciso saber quanto comprar e qual o estoque mínimo, para evitar falta de capital de giro.”. Corroborando Kotler (2006) afirmando que os departamentos de compras gerenciam mais da metade dos custos da empresa. Porém, Kotler (2006) contrapõe-se à visão apenas operacional do setor de compras, afirmando que o trabalho desses profissionais está cada vez mais técnico e estratégico.

Segundo artigo da revista Superhiper, baseado em pesquisa da Advantage, os pontos críticos da cadeia de suprimento, essencialmente nas compras corporativas são, para a indústria (fornecedores): falta de uma ágil introdução de produtos recém lançados no mercado, inexistência da busca de formas de negócios lucrativos para ambos os elos da cadeia e falta do compartilhamento de informações para desenvolver produtos e categorias, e, para o varejo são: entrega imprecisa dos pedidos, não cumprimentos dos prazos acordados para entrega e a não adoção de práticas para evitar rupturas no relacionamento (HILÁRIO, 2013).

Corroborar a revista Supermercado Moderno afirmando que as principais reclamações dos compradores institucionais em relação ao fornecimento da indústria e distribuidores são aspectos relacionados diretamente aos fatores de compra. São eles: preços e margens de lucro inadequados, não entregar na data prometida, falta do poder de negociação dos vendedores e entregas inconsistentes em produtos pedidos e quantidades requeridas (SALLES, 2013).

De acordo com pesquisa realizada pela revista Superhiper, existem cerca de 130 redes de supermercados varejistas nos países com quase 4 mil lojas e com faturamento bruto anual em torno de 27 bilhões de reais. A principal razão citada (75%) para justificar o associativismo foi o poder de barganha com os fornecedores, economia de escala, compras unificadas (MEZA, 2013).

O ramo do setor de auto serviço que mais cresce atualmente é o atacarejo (10,4%), e, desse crescimento, 73,9% deve-se a migração do consumidor do supermercado comum para o atacarejo. O principal fator de migração do consumidor para o atacarejo é o preço baixo. O atacarejo é mais competitivo que os supermercados e hipermercados em 69% dos itens em comum e, nesses itens, seu preço é em média 12% menor. Preço menor conseguido por meio de central unificada de compras e poder de barganha com fornecedores por volume comprado, gerando economia de escala, além de menores custos de operação (HILÁRIO, 2013).

1.3 Metodologia

Segundo Collis e Hussey (2005), as pesquisas são classificadas em tipos de acordo com o objetivo da pesquisa, o processo da pesquisa, o resultado da pesquisa e com a lógica da pesquisa.

De acordo com o objetivo de pesquisa, este estudo se classifica como um estudo descritivo, pois descreverá o comportamento de um fenômeno, como se dá o seu acontecimento, além da identificação e obtenção de informações relevantes sobre as características do problema em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Pelo processo de pesquisa temos a definição de um trabalho com característica qualitativa, pois a maneira de coleta de dados será por meio de entrevista com questionário de perguntas tipo semi-estruturado focalizado (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Tratando-se do resultado da pesquisa, classifica-se por ser uma pesquisa aplicada, pela sua própria natureza de estudo social aplicado relativo às pesquisas da área de administração, que os resultados objetivam serem aplicados em melhorias práticas, aplicáveis na vida de pessoas e/ou organizações (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Segundo Vergara (2013) uma pesquisa pode ser classificada sob dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é abordada sob as óticas descritiva e aplicada, descritiva no escopo geral do estudo e aplicada no que consta do estudo de caso. Quanto aos meios evidenciou-se os meios de investigação bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. De acordo com Yin (2010), um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo com profundidade e no contexto da observação e constatação da sua prática real evidenciada, mais importante quando os limites entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente evidentes.

Este estudo de caso foi realizado com base em uma entrevista com o gestor de compras da rede Smart de supermercados do polo Ceará, assim como, na análise empírica da prática evidenciada e no acesso ao documento planilha eletrônica. O objetivo deste estudo de caso é fazer um contraponto entre a teoria estudada e a prática vivida diariamente na empresa, especificamente no setor de compras, na pessoa do seu gestor, e suas ações.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi dividido em 7 capítulos, além das referências, sejam eles: introdução, administração de compras, aspectos estratégicos de compras, seleção das fontes de suprimentos, sistema de compras, estudo de caso e considerações finais.

Esta introdução é composta por uma breve contextualização, pela justificativa da pesquisa e sua relevância, pelos objetivos (geral e específicos), pela metodologia aplicada na pesquisa e por este breve resumo da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 aborda o tema da administração de compras com a definição dos objetivos e perspectivas de compras, traz a importância do setor de compras, o motivo de relevância da sua gestão, a evolução e o desenvolvimento da função e os aspectos estruturais desta atividade organizacional.

O capítulo de número 3 trata dos aspectos estratégicos de compras, como o setor de compras passou a ser visto como estratégico em vez de apenas operacional ou tático, a descrição das estratégias de compras existentes e a forma como se dá a seleção de uma estratégia numa organização.

No quarto capítulo tem-se a seleção das fontes de suprimentos, os atributos que fazem um bom fornecedor, os diferentes tipos de fontes de suprimentos, os aspectos da decisão de escolha do fornecedor, os modos de avaliação do fornecedor e as variáveis deste relacionamento.

O sistema de compras é abordado no quinto capítulo, trazendo os dois principais tipos de sistemas específicos para compras, padronizadas ou não, integralizados por computador via rede mundial de computadores (internet) ou por redes privativas (intranet e extranet).

O sexto capítulo é o estudo de caso, onde será analisado o setor de compras da Rede Smart de supermercados e as estratégias de compras adotadas pelo seu gestor, assim como os aspectos relevantes citados pelo gestor em termos de fornecimento, neste tópico far-se-á o contraposto entre os fundamentos teóricos apresentados e o que de fato ocorre na prática diária da organização.

As considerações finais compõem o capítulo que traz as conclusões do estudo, as conclusões são baseadas no que foi estudado nas obras referenciadas e do que foi evidenciado como prática na organização por meio de investigação no estudo do caso.

2 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS

Administração de compras é, basicamente, fazer a melhor compra possível, ou seja, encontrar os melhores fornecedores, considerando as especificações dos produtos requeridos, o preço, a qualidade, e, fazer o pedido corretamente, garantindo que as mercadorias chegarão na quantidade certa e no tempo devido.

Para que isso ocorra é fundamental a integração de todos os setores, trabalhando de forma cooperada e coordenada, suprindo o setor de compras com as informações necessárias.

A etimologia da palavra comprar é a mesma da palavra comparar, elas derivam do latim *comparare*, que pode significar: reunir, confrontar, regular, adquirir, comprar (FERREIRA, 2004).

Comprar é a arte de comparar: comparar produtos, comparar preços, comparar quantidades, comparar qualidades, comparar fontes de fornecimento, comparar tempos, comparar serviços. Comparar para tomar a melhor decisão de compra, baseando-se no objetivo do atendimento às necessidades do comprador, seja ele institucional ou não, caso institucional, as necessidades do comprador são as necessidades da organização a que o comprador está vinculado.

Necessidades, como o próprio nome já diz, são inevitáveis, fazem-se necessárias, portanto, de natureza intrínseca, ou seja, não há como contornar a necessidade do seu atendimento, é vital.

Para toda e qualquer organização os suprimentos são necessários. Para gerar algo é preciso transformar algo, porém o comprador deve fazer as compras, atendendo às necessidades de suprimentos, sem prejudicar a saúde da empresa ou organização. Analogamente ao corpo humano, água e alimentação são necessidades vitais, portanto, devem ser atendidas, porém sem comprometer a continuidade da vida. Devem ter quantidade e qualidade máximas e mínimas, para o prolongamento da vida. Além disso, os custos da sua consecução também não podem comprometer a continuidade, é o princípio da perpetuidade, ou instinto de sobrevivência.

Em termos de quantidade, comprar além do necessário é comprometer o fluxo de caixa e a saúde financeira da empresa, gerar custos desnecessários, que podem vir a ser grandes demais para serem suportados, comprometendo a continuidade da empresa. Comprar aquém do necessário é comprometer o nível de atendimento ao cliente e comprometer também o fluxo de receitas, pois gera ruptura,

o cliente deixará de comprar pela falta do produto, o que também pode vir a comprometer a continuidade da empresa com a periodicidade e/ou grandiosidade das rupturas.

Em termos de qualidade, qualidade além do necessário significa maior valor, que pode não vir a ser aceito pelo cliente, gerando perda de mercado, portanto, gerando perda de receitas também, o que também compromete a perpetuidade da empresa. Qualidade aquém do mínimo exigido pelo cliente, da mesma forma, não será suportada, ocasionando problema semelhante a qualidade acima do necessário, perda de mercado, ou seja, é mais uma variável crítica para a perpetuidade da empresa, dependendo do mercado consumidor, suas preferências e julgamento de valor.

2.1 Objetivos e perspectivas de compras

A função do comprador institucional é garantir que o suprimento (o atendimento às necessidades) seja da melhor forma possível para a organização, ou seja, garantir que o item necessário esteja disponível quando e onde necessita-se dele, e garantir que a escolha tomada por ele foi a melhor possível para a organização, considerando todas as variáveis que envolvem a decisão de compra: descrição do produto, preço, prazo de vencimento, prazo para pagamento, quantidade, qualidade, tempo de espera decorrido do pedido ao recebimento (*lead time*), serviços, e as outras variáveis derivadas destas.

O profissional de compras deve ter essa visão holística da organização, tendo consciência que suas escolhas irão impactar ao todo, como num organismo, inclusive, as decisões desse profissional devem estar de acordo com a área operacional e com as estratégias da organização.

Por isso, este profissional deve ser mais do que um simples comprador que analisa bem menos variáveis nas suas decisões, mas sim um gestor de compras, pensando de forma sistêmica, estratégica, devendo enquadrar-se próximo ao topo da pirâmide no organograma, para participar das decisões estratégicas a serem adotadas.

Classicamente, o objetivo de compras foi definido por Heinritz e Farrell (1983, p. 23), “[...] como a capacidade de comprar os materiais da qualidade certa, na

quantidade certa, no tempo certo, ao preço certo e na fonte certa.”. Heinritz e Farrell (1972, 1983) definiram como objetivos de compras:

- a) a manutenção do fluxo de suprimentos;
- b) fazer essa manutenção com o mínimo de investimento em estoques;
- c) evitar os diversos tipos de perdas e de desperdícios;
- d) a manutenção dos padrões de qualidade dos produtos;
- e) a aquisição dos produtos requeridos aos custos mais baixos;
- f) a sustentação da posição de mercado da empresa, especificamente no que tange a competitividade em custos.

Segundo Viana (2009), a atividade de compras tem a finalidade de suprir as necessidades da organização mediante a aquisição de materiais e/ou serviços requeridos pelos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

Para Arnold (2012), obter o produto ou insumo certo, na quantidade certa, com entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo é o objetivo de compras. O departamento de compras fica responsável por colocar os pedidos e garantir a pronta entrega. A prioridade é localizar os fornecedores adequados e negociar preços. Ainda conforme Arnold (2012), o setor de compras objetiva:

- a) comprar mercadorias e/ou serviços na quantidade e com a qualidade necessárias;
- b) adquirir mercadorias e/ou serviços ao menor custo;
- c) garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor;
- d) desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

De acordo com Dias (2012), o departamento de compras tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais e/ou serviços planejando quantitativamente e satisfazendo-as no momento certo, verificando na entrega e cuidando do armazenamento. Dias (2012) afirma que, o setor de compras tem como objetivo:

- a) obter fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender os programas de produção;
- b) coordenar o fluxo de maneira que seja necessário o mínimo de investimento que afete a operação da empresa;

- c) comprar insumos e materiais aos menores preços possíveis, obtendo a quantidade e qualidade requeridas;
- d) procurar sempre as melhores condições para a empresa, principalmente em formas de pagamento.

A definição dos objetivos de compras conforme Baily *et al.* (2013, p. 31) é: “comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado.”. Ainda conforme Baily *et al.* (2013), as compras devem:

- a) atender às necessidades da organização com um fluxo seguro de materiais e/ou serviços;
- b) assegurar a continuidade do suprimento mantendo relacionamentos fortes com os fornecedores existentes e desenvolvendo outras fontes para eventualidades;
- c) fazer compras eficazes (o que) e eficientes (quando e como);
- d) administrar estoques levando em consideração o nível de serviço e o custo;
- e) construir bons relacionamentos com os outros setores da organização para um melhor resultado coletivo;
- f) desenvolver funcionários, políticas e procedimentos normativos formalizando e assegurando o cumprimento dos objetivos previstos.

“Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo.” (MARTINS; ALT, 2009, p. 86).

2.2 Evolução e desenvolvimento das compras

Segundo Huberman (1986), as compras nasceram com o comércio, que nasceu na idade média, advindo do escambo, onde os homens realizavam troca de seus excedentes por outros produtos que necessitavam. Estas relações eram baseadas na lei da oferta e da procura.

Heinritz e Farrell (1983, p. 20) afirmam que:

As compras não são um fim em si mesmas. Materiais e suprimentos são comprados por serem necessários ao processo [...]. Como a atividade de compras tem a finalidade primordial de implementar o trabalho de outros departamentos, [...], elas são, algumas vezes, tidas como sendo,

simplesmente, uma função de serviço. [...] O ponto de vista moderno é que a função das compras é coordenar a sua atividade com as outras importantes fases de atividade da empresa. Essa função não está nem subordinada, nem em uma posição de domínio, mas, pelo contrário, atua de maneira estreitamente ligada a outros departamentos, com as vistas voltadas para a finalidade comum de uma operação lucrativa. Este ponto de vista dimensiona tanto os aspectos do serviço das compras como as contribuições especiais da ciência e da habilidade de comprar. [...] Neste contexto, a compra é uma função administrativa.

Conforme Heinritz e Farrell (1972, 1983), durante o século XX, a função de compras era tida como meio de proteção das pessoas físicas e das organizações contra as más influências em suas vidas, causadas por economias desregradadas, hora pelas guerras, hora pela péssima e baixa capacidade de produção instalada, que era ineficiente produtivamente, e ineficaz por não atender às necessidades do mercado consumidor. Portanto, pela falta de bens (produtos) e recursos suficientes (inflação), a função principal das compras era de proteção.

Especificamente no campo organizacional, Heinritz e Farrell (1972, 1983) afirmam que a criação do setor de compras, centralizando as ações na figura do gerente de compras, foi fundamental para a efetividade da função, ao passo que muito se perdia e se desperdiçava com os pedidos de compras partindo das necessidades individuais de cada um dos outros setores, haviam maiores gastos em pedir pela baixa quantidade e alta frequência e em questões de duplicidade de produtos ou falta deles, causando a ineficácia da função e ineficiência empresarial pelas paradas de produção.

Corroboram Martins e Alt (2009) afirmando que o comportamento atual da função de aquisição é bem diferente do que fora no passado, basicamente burocrático, especificamente antes da primeira guerra mundial. Durante a primeira fase da crise do petróleo, a partir de 1956, a oferta de insumos diminuiu e os preços elevaram-se vertiginosamente, nesse contexto, o departamento de compras passou a ter um papel de relevante importância nas organizações, inclusive por questão de sobrevivência.

Para Viana (2009), as principais evoluções na área de compras e administração de materiais passam pelos avanços na logística, na informática, nas técnicas de administração japonesas e no advento de algumas padronizações e regulamentações, como a criação do código de barras por exemplo.

De acordo com Martins e Alt (2009), uma das evidências da evolução das compras está nas novas formas de se comprar e/ou pagar, como exemplos: o EDI (*Electronic Data Interchange*), o *e-commerce*, os cartões de crédito empresariais e os

leilões eletrônicos ou licitações eletrônicas. Os leilões são reversos, começam com preço máximo.

Para Baily *et al.* (2013), o crescente interesse pela função compras deve-se: ao crescente interesse das organizações por fornecedores parceiros, aos aumentos dos gastos externos com compras, ao foco no negócio central da organização, às ideias focadas na cadeia de suprimentos, às estratégias de *Benchmarking*, às organizações mais flexíveis, ao intercâmbio eletrônico de dados e ao poder da tecnologia da informação.

Quando a empresa possui um departamento responsável pelo processo de compras, as normas e procedimentos são sistematizados a fim de se obter maior eficiência e eficácia. Os registros são feitos de maneira organizada, muitas vezes com estudos de mercado, para atender as necessidades dos materiais a serem comprados, em quantidade e padronização.

Heinritz e Farrell (1972, 1983) lembram que na maioria dos casos, o departamento de compras obteve um desenvolvimento além desses estágios intermediários de uma responsabilidade subordinada, tendo sido reconhecido como uma função especializada nas empresas.

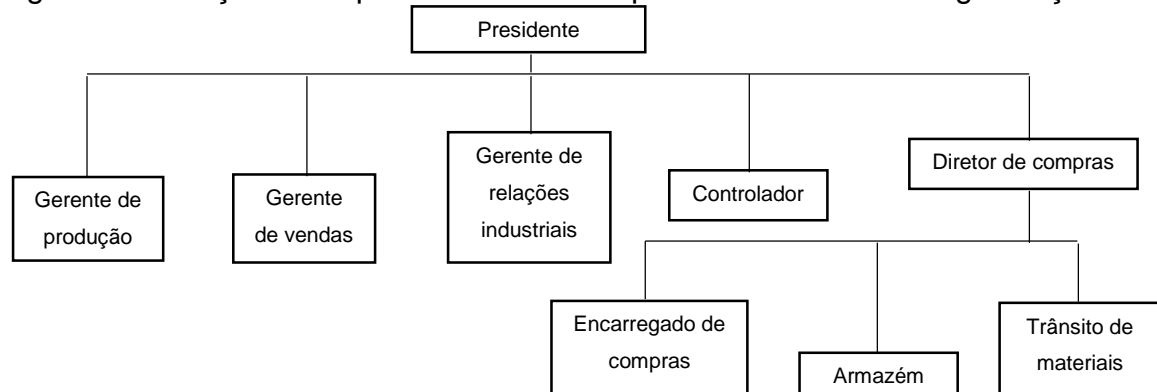
Conforme Baily *et al.* (2013), a função de compras hoje é vista como uma atividade de importância estratégica considerável pelas organizações bem sucedidas, apesar de ainda nem todas adotarem a criação de um departamento especializado, porém, dentre as grandes organizações, o setor de compras está presente na maioria dos casos.

2.3 A função compras e suas atividades na estrutura organizacional

Hoje, a função de compras não está restrita a ações apenas no seu setor específico, mas necessita estar integrada com outros setores organizacionais para ter sucesso e conseguir atingir a eficiência e eficácia em seus resultados.

Para Heinritz e Farrell (1972, 1983), uma eficiente administração das compras pressupõe um departamento especificamente planejado e destinado para tal fim, chefiado por um eficiente diretor, que seja responsável pelo desempenho da função perante a cúpula da empresa e capacitado para a função, assim como sendo também um departamento composto de outras pessoas competentes para efetuar as atividades de compras. Conforme representação do organograma que se segue.

Figura 1 – Posição do departamento de compras na estrutura da organização



Fonte: Adaptado de Heinritz e Farrell (1972, 1983).

De acordo com Viana (2009), a administração de materiais, em algumas organizações, encontra-se subordinada a setores industriais ou comerciais, ou subdividida entre os dois, contrariando um antigo conceito de administração que diz “quem produz não controla” ou, deduzindo, “quem planeja não compra, quem compra não recebe, quem guarda não inventaria”.

Ainda conforme Viana (2009), independentemente do tamanho da empresa alguns princípios básicos devem ser sempre considerados, havendo centralização da função compras ou não, como: quem compra deve ter autoridade para comprar, quem compra deve registrar o que compra; quem compra deve registrar o preço do que compra; quem compra deve registrar de onde compra.

Para Francischini e Gurgel (2012), o que vai definir a necessidade de centralização das compras é o tipo de empreendimento e as vantagens da centralização são sempre questionadas pelos departamentos que necessitam de materiais. Algumas vantagens da centralização são: visão global ou sistêmica quanto a organização do serviço; poder de negociação; influência no mercado; melhor análise do mercado; maior controle financeiro; economia de escala; melhor qualidade; sortimento de produtos; especialização. Algumas desvantagens são: possível inadequação da compra; maior estoque; menor coordenação; menor flexibilidade.

Conforme Dias (2012), o que deve definir a centralização ou não, é: a distância geográfica, a facilidade de comunicação e o tempo necessário para a aquisição dos produtos. As vantagens para a centralização são: oportunidade de negociar melhor pelo aumento da quantidade a ser pedida, homogeneidade da qualidade dos produtos adquiridos e melhor controle dos produtos e seus estoques.

Segundo Baily *et al.* (2013), a definição de uma estrutura organizacional passa pela consideração de fatores como: o tamanho e o tempo de mercado da organização, o tipo de mercado e sua volatilidade, a tecnologia usada, os processos empregados e as pessoas envolvidas. No nível do departamento de compras, o importante será: o número de pessoas envolvidas e a capacidade delas, a quantidade (volume) e variedade dos bens e/ou serviços comprados, a habilidade e a autoridade do chefe de departamento e o quão importante é a função suprimentos para a operação da empresa (estratégia). Para Baily *et al.* (2013), o que define de fato a estrutura organizacional e a posição do setor de compras nessa estrutura é a estratégia da organização

3 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE COMPRAS

A estratégia geral de uma empresa ou organização é que vai definir a importância do setor de compras dentro de uma instituição, importância essa representada por sua posição no organograma. Depois disso, dentro do setor de compras, é preciso definir o papel estratégico de compras para a organização (BAILY *et al.*, 2013).

3.1. Papel estratégico de compras na organização

Conforme Martins e Alt (2009), a definição de uma estratégia de compras correta pode garantir à empresa ou organização uma grande vantagem competitiva, assim como, a estratégia errada pode ser desastrosa. Se a empresa decide fabricar em vez de comprar, ganha em independência, mas perde em flexibilidade. Quando ela decide comprar, em vez de fabricar, pode tornar-se dependente demais e isso é considerado um alto risco para o negócio, nesse caso é necessário confiar nos parceiros.

Para Dias (2012), a pesquisa e a análise são fundamentais, elementos básicos para a definição de uma estratégia de compras correta e da própria operação do setor de compras, pois, mais do que nunca, as compras requerem busca sistemática e análise dos fatos a fim de tomar conhecimento dos novos desenvolvimentos e técnicas, assim como da estrutura econômica dos fornecedores.

De acordo com Baily *et al.* (2013), as compras cresceram estrategicamente por que:

- a) passaram a ser vistas como uma área de agregação de valor, não apenas de redução de custos;
- b) as inovações nos produtos exigem uma formação de uma equipe gerencial mais integrada para uma abordagem baseada no processo;
- c) há a existência do movimento defensor da visão holística em relação aos fluxos de materiais e informações;
- d) o fornecedor se envolveu ativamente por meio de parcerias;
- e) buscou-se o empenho superior na redução dos custos estratégicos em detrimento dos custos a curto prazo;

- f) foi feito *Benchmarking* em relação às empresas japonesas;
- g) houve uma maior consciência do crescimento dos gastos em materiais e do potencial de lucro com as compras.

3.2 Estratégias de compras

Estratégia é: “O padrão de objetivos, propósitos e metas declarados de determinada forma para definir o negócio em que a organização está ou deve estar, e como ela é ou deve ser.” (HARVARD BUSINESS SCHOOL, *apud* BAILY *et al.*, p. 41, 2013).

Os objetivos, propósitos e metas, definem o que é a organização e o que seus dirigentes pensam, do mercado onde ela atuará, da forma que atuará e onde ela quer chegar. Baseiam-se na rentabilidade desejada, no nível de penetração de mercado desejado, no volume de vendas desejado, no retorno de capital desejado, no nível de satisfação do consumidor desejado e nos valores sociais e ambientais (BAILY *et al.*, 2013).

A estratégia está resumida na missão. A publicidade de uma estratégia por meio de uma missão serve para moldar a direção que a organização deve seguir, estabelecendo um perfil organizacional, para que o negócio da empresa seja facilmente identificado (BAILY *et al.*, 2013).

No nível estratégico e em relação a compras as principais estratégias por meio de determinação de métodos e políticas são: parceria forte com fonte única de fornecimento, fornecimento múltiplo por meio de competição ou fabricar em vez de comprar (BAILY *et al.*, 2013); (MARTINS; ALT, 2009).

3.3 Seleção de uma estratégia

As estratégias das atividades de compras envolvem fatores como: produzir ou comprar, seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, entre outros.

Decidir entre comprar ou fabricar tem sido uma das maiores preocupações da empresa moderna. A análise deve considerar os enfoques financeiros e estratégicos. Quando uma empresa decide produzir seus materiais de consumo, ela

faz a verticalização de seu fornecimento, ou seja, ela própria fornece seus materiais. Quando ele resolve comprar seus materiais, ela faz a horizontalização.

Segundo Martins e Alt (2009), verticalização é a estratégia que prevê que a empresa irá produzir internamente tudo o que puder, ou pelo menos irá tentar produzir. As principais vantagens da verticalização são: a independência em relação a terceiros, o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas de produção e o lucro que antes ia para o fornecedor passa a ser da própria organização. As principais desvantagens são: grandes investimentos em equipamentos e instalações, menor flexibilidade e aumento da estrutura da empresa gerando perda de foco em seu negócio.

A horizontalização consiste na estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos insumos ou serviços necessários para a obtenção dos produtos finais. As principais vantagens da horizontalização são: redução de custos, maior flexibilidade, maior eficiência e foco no negócio central da organização. As principais desvantagens são: menor controle tecnológico, deixar de auferir o lucro do fornecedor e estar sujeito a uma maior exposição de riscos caso haja problemas com o fornecedor, principalmente no caso de fornecedor único (MARTINS; ALT, 2009).

Muitas empresas decidem horizontalizar o fornecimento de seus materiais para reduzir seus investimentos em custos fixos e para concentrar seus esforços no foco do negócio. Além disso, como a empresa não investiu em uma estrutura para produzir, ela tem mais flexibilidade para trocar o fornecedor que não atenda às suas exigências.

A estratégia de horizontalização pode ser estabelecida por meio de uma parceria com um único fornecedor ou com múltiplos fornecedores concorrentes. Conforme Francischini e Gurgel (2012), no caso da escolha de um só fornecedor, tem-se maior conhecimento entre as empresas, homogeneidade da qualidade dos materiais, melhores condições de fornecimento e maior dependência, no caso da escolha de muitos fornecedores tem-se vantagens pela concorrência entre os fornecedores, mais opções (maior liberdade de escolha) e aproveitamento da tecnologia oferecida pelos vários fornecedores.

Para Baily *et al.* (2013), não faz sentido fazer cotações de preços com outros fornecedores se a estratégia de compra for desenvolver a parceria com um único fornecedor ou um grupo específico de fornecedores, pois enfraquece a relação de confiança mútua que deve haver.

A posição da empresa na cadeia de suprimentos, o número de fontes efetivas no mercado de suprimentos, o nível de desenvolvimento tecnológico do seu mercado final e do mercado de suprimentos, a volatilidade desses mercados, o grau de envolvimento governamental e a habilidade da empresa em administrar uma estratégia ou outra é que vai definir a escolha (BAILY *et al.*, 2013).

Ao decidir horizontalizar as compras a empresa deve definir ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Depois de tomada a decisão sobre o que comprar; a segunda decisão mais importante é escolher o fornecedor ou fornecedores, que tenham o perfil adequado às conformidades de matérias definidas pela empresa. A seguir serão apresentados os elementos fundamentais para a definição das fontes de suprimentos das compras, ou seja, os fornecedores.

4 SELEÇÃO DAS FONTES DE SUPRIMENTOS

Para que se faça uma boa compra é fundamental que se encontre um fornecedor capaz e de boa vontade. Além disso, é preciso estabelecer regras claras, para um acordo relativo à qualidade, preço e serviços oferecidos (HEINRITZ; FARRELL, 1972, 1983).

Como já evidenciado, selecionar as fontes de suprimentos é uma das funções básicas da administração de suprimentos e do setor organizacional de compras, a seguir serão tratados os atributos de um bom fornecedor, os tipos de fontes de fornecimento, os fatores de decisão da fonte de suprimentos, a avaliação do fornecedor e o relacionamento com esse elo da cadeia.

4.1 Atributos de um bom fornecedor

Conforme Heinritz e Farrell (1972, 1983), quando se está selecionando um fornecedor, deve-se buscar informações sobre as instalações para a produção, sua capacidade produtiva (capacidade instalada), estabilidade financeira, qualidade do produto, competência técnica, eficiência e produção (quantidade produzida), diretrizes gerais do negócio, posição no ramo do mercado, caráter progressista, interesse pela encomenda do comprador e atitude cooperadora.

A meta deve ser encontrar fornecedores que sejam capazes de produzir na quantidade e com a qualidade requeridas, que sejam confiáveis para uma fonte contínua de fornecimento, que honrarão os prazos de entrega acordados, as prestações de serviços contratados e que tenham preços competitivos (HEINRITZ; FARRELL, 1972, 1983).

De acordo com Arnold (2012), um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos.

Os fatores que definem um bom fornecedor são: habilidade técnica, capacidade de produção, confiabilidade, serviço pós-venda, localização geográfica, e preço (ARNOLD, 2012).

Para Dias (2012), um bom fornecedor é honesto e justo no relacionamento com seus clientes, tem estrutura e *know-how* (sabe fazer), satisfaz as especificações

do comprador em quantidade, qualidade e prazos, tem sólida condição financeira, preços competitivos, desenvolve seus produtos e conclui que seus interesses são alcançados quando atende bem seus clientes.

Ainda conforme Dias (2012), os critérios iniciais (antes da primeira compra) são: preço, qualidade, condições de pagamento, condições de embalagem e transporte. Após a primeira compra o fornecedor deve: cumprir os prazos, manter o padrão de qualidade, a política de preços acertada e a assistência técnica.

Corroborando e acrescentando Baily *et al.* (2013), que o fornecedor deve ter entrega pontual, bom histórico (antecedentes estáveis), bons serviços, ser atento e responsivo às necessidades do cliente, cumprir o prometido, dá apoio técnico e manter o comprador informado sobre o andamento do pedido.

4.2 Tipos diferentes de fontes de suprimentos

De acordo com Dias (2012), classifica-se como fornecedor a empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima e/ou serviços e/ou mão de obra.

Segundo Viana (2009), os fornecedores são classificados pela classe de materiais da sua linha e pela conformidade com os critérios estabelecidos pelo setor de compras, visando facilitar a seleção de fornecedores e o inter-relacionamento.

Dias (2012) classifica os fornecedores como: monopolista e fornecedores habituais e o fornecedor especial. Os monopolistas são fabricantes de produtos exclusivos, os fornecedores habituais, são os fornecedores tradicionais e o fornecedor especial é esporádico e/ou diferenciado.

Para Dias (2012), os fatores que devem ser levados em consideração para a classificação dos fornecedores são: a própria natureza do fornecedor (se fabricante, representante ou revendedor), a natureza do produto (se especial ou de linha de produção normal), a natureza da produção (se realizado só em uma empresa ou dependente de terceiros), a natureza do processo (se exige lote mínimo de fabricação ou independe), o grau de assistência técnica ao comprador, análise da capacidade produtiva (quantidade) e qualidade, e análise da procedência da matéria-prima por origem e qualidade.

Arnold (2012) classifica as fontes em: fonte única, fonte múltipla e fonte simples. Na fonte única existe apenas um fornecedor, ou apenas um fornecedor está

disponível. Na fonte múltipla existe mais de um fornecedor para um item. Na fonte simples, a decisão planejada pela organização em selecionar apenas um fornecedor para determinado item, mesmo existindo outros possíveis fornecedores para este mesmo item.

Baily *et al.* (2013) classifica as diferentes fontes de suprimentos em: suprimentos de consumo, são os itens básicos de consumo frequente, como material de escritório e limpeza; materiais e componentes de produção, são os itens essenciais, fazem parte do processo produtivo da empresa como insumo; compras de bens de capital, são as compras de bens duráveis como máquinas, equipamentos, automóveis, prédios ou instalações; propriedade intelectual, são itens como a compra de uma patente ou a contratação de um especialista; subcontratações, como terceirizados; e serviços.

4.3 Decisões de fonte de suprimentos

Selecionar adequadamente um fornecedor é o ponto de partida para a obtenção dos resultados básicos almejados, como um bom fornecimento nos termos tratados anteriormente, ou até mesmo a superação das expectativas em alguns casos de fornecedores que foram subavaliados, assim como, evita a má surpresa de se deparar com fornecedores que foram superavaliados, não foram sequer avaliados, ou foram avaliados da forma errada.

Heinritz e Farrell (1972, 1983), destacam quatro estágios para a seleção do fornecedor: levantamento de todos os possíveis fornecedores, averiguação das qualificações dos fornecedores, negociação e seleção (pedido inicial), e o estágio de experiência.

De acordo com Viana (2009), a quantidade de fornecedores mantidas em cadastro depende da quantidade e diversidade dos materiais utilizados, e os critérios para cadastramento podem ser classificados como: critérios políticos (definidos pela administração), critérios técnicos e critérios legais (no caso de empresas públicas).

Viana (2009) divide o processo de seleção em duas fases: a fase inicial ou preliminar, e a fase final ou complementar. Na fase inicial ocorre a análise social (ato constitutivo, estatutos, contrato social, atestados de capacidade técnica e idoneidade financeira), a análise econômico-financeira e a análise técnica preliminar (baseada em

atestados). A fase final é composta pela análise jurídica (certidões) e pela análise técnica conclusiva (baseada em visita técnica).

Para Francischini e Gurgel (2012), a seleção consiste em: pesquisar fornecedores potenciais, estabelecer critérios de avaliação de fornecedores, avaliar e selecionar os fornecedores, cadastrar os fornecedores selecionados, acompanhar o desempenho do fornecimento e fazer parcerias com os melhores fornecedores.

Arnold (2012) afirma que, o método de classificação e escolha de fornecedores deve: selecionar os fatores que serão considerados na avaliação de fornecedores potenciais, atribuir peso a cada um desses fatores selecionados, atribuir pontuação a cada fornecedor em relação a cada um dos fatores e, por fim, classificar os fornecedores e escolher o melhor classificado.

Para Baily *et al.* (2013) o método de seleção das fontes de suprimentos deve: encontrar fornecedores que fabricam ou fornecem o produto ou serviço, selecionar uma lista dos fornecedores disponíveis, fazer uma cotação de preço com cada um deles, estabelecer exigências, selecionar o melhor fornecedor, comparando as ofertas cotadas e fazer o pedido especificando termos como volume, programação, entrega, preço e qualidade mínima exigida.

4.4 Avaliação do fornecedor

A avaliação do fornecedor para Heinritz e Farrell (1972, 1983) é a experiência, ou seja, o histórico de desempenho, e é também o último passo da seleção do fornecedor no seu modelo por ser o fator que confirma ou refuta o julgamento e a decisão.

Segundo Viana (2009), deve-se avaliar os fornecedores por meio de quatro critérios, sejam eles: desempenho comercial (preços e condições), desempenho no cumprimento nos prazos de entrega, qualidade do produto e desempenho do produto em serviço.

Para Francischini e Gurgel (2012), os critérios de avaliação dos fornecedores podem ser políticos (não estruturados) ou técnicos (mais estruturados). Os critérios políticos são: empresa nacional, proximidade geográfica, ter marca conhecida no mercado. Critérios técnicos são: avaliação qualitativa e quantitativa pelo histórico, avaliação por auto-avaliação (a empresa compradora pede ao fornecedor que se avalie por meio de um formulário padronizado enviado pelo comprador),

avaliação por auditoria (o procedimento de avaliação mais oneroso para o comprador) e avaliação por certificação (ISO 9000, por exemplo).

Dias (2012) divide o processo de avaliação em duas etapas, as chama de avaliação técnica e avaliação administrativa. Avaliação técnica em relação a máquinas, a equipamentos, a ferramentas e ao processo. Avaliação administrativa em relação a critérios burocráticos e políticos.

Para Baily *et al.* (2013), deve-se fazer a avaliação dos fornecedores com base nos seguintes itens de avaliação: capacidade de ferramentaria (design, manufatura, manutenção, estocagem e controle), máquinas (capacidade física, capacidade técnica, habilidade dos operadores, manutenção e layout), planejamento (métodos, produção, engenharia, tarefas e custos) e controle de qualidade (garantia, registros, equipamentos, ações corretivas, segurança e experiência das pessoas).

Quando os fornecedores selecionados estiverem realizando suas rotinas de fornecimento, é importante estabelecer um método de avaliação de desempenho do serviço dos fornecedores.

Atualmente, utiliza-se muitos métodos estatísticos para mensurar o nível de serviço e a qualidade dos fornecedores, há no mercado *softwares* integrados com ferramentas nesse sentido, que permitem uma análise muito mais efetiva por se tratar de dados históricos e estatísticos que foram colhidos, tratados e mensurados, ou seja, o empírico e o subjetivo têm menos influência nesse tipo de mensuração e análise.

4.5 Relacionamentos com fornecedores

Depois de realizada a seleção, é preciso desenvolver um relacionamento duradouro com os fornecedores selecionados (HEINRITZ; FARRELL, 1972, 1983).

Heinritz e Farrell (1972, 1983) afirmam que, os meios pelos quais se pode chegar a uma relação mais próxima e duradoura com o fornecedor não começam com a seleção em si, pois esta é impessoal e objetiva, mas sim por uma relação de confiança e consideração mútua, compreensão, cooperação, interesses compartilhados, cultivo do contato pessoal e comunicações claras e completas. Essa relação começa a partir dos primeiros fornecimentos, no atendimento das necessidades do contratante e na possível superação de suas expectativas.

O modelo clássico de relacionamento entre comprador e fornecedor era baseado em julgar preço no momento da compra e qualidade no momento do

recebimento. Depois disso, era processar o pagamento e conservar uma ficha de referências do fornecedor para eventuais compras futuras. Mas, a partir do desenvolvimento do conceito de cadeia de suprimentos (*supply chain*), isso está completamente superado, o importante é estabelecer um relacionamento permanente entre comprador e fornecedor, envolvendo não somente compras, mas o próprio desenvolvimento do produto (MARTINS; ALT, 2009).

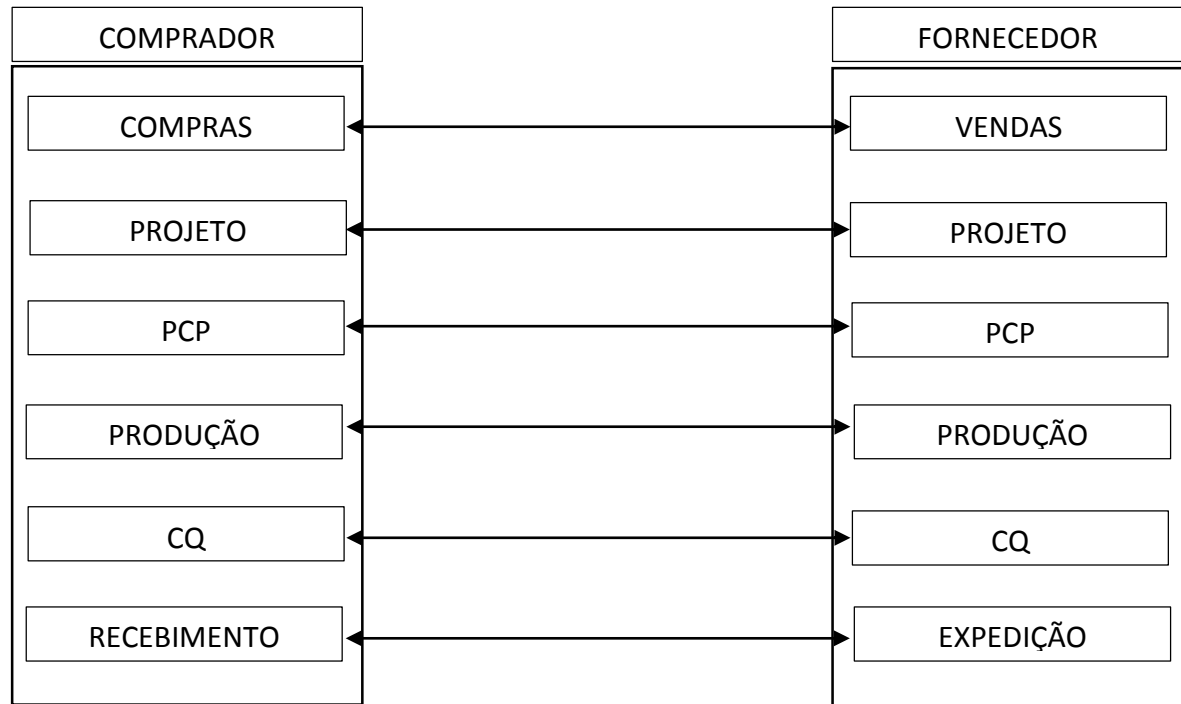
No contexto da logística moderna, os fornecedores têm o papel de parceiros operacionais, isso exige um relacionamento aberto e colaborativo, para desenvolvimento em conjunto do produto, estabelecimento de contratos de fornecimento e a definição de preços, qualidade e prazos sujeitos a mútua administração (MARTINS; ALT, 2009).

De acordo com Martins e Alt (2009), as principais vantagens desse relacionamento são o uso de sistemas colaborativos informatizados, contribuindo para a rapidez de informações; a introdução de esquemas de custeio por atividades (substituindo o custeio por absorção); a obtenção de certificações baseadas na qualidade total; e o fortalecimento e expansão da cadeia de suprimentos a níveis de cooperação inclusive internacionais (União Européia, Mercosul, Nafta e Alca, por exemplo).

Segundo Francischini e Gurgel (2012), existem várias vantagens em se ter vários fornecedores para o mesmo tipo de material. Porém, neste caso, o relacionamento entre comprador e fornecedor restringe-se ao nível comercial, diferentemente do representado pela figura 2, que ilustra o conceito de parceria.

O conceito de parceria apresentado por Francischini e Gurgel (2012) parte do pressuposto de um relacionamento mais íntimo entre compradores e fornecedores, com benefícios para ambas as partes. Esse conceito de parceria baseia-se na ajuda mútua, que permite o desenvolvimento inicial, contínuo e conjunto de produtos e processos, assim como o compartilhamento de informações.

Figura 2 – Relacionamento de parceria entre fornecedor e comprador



Fonte: Francischini e Gurgel (2012, p. 67).

Com a introdução do conceito de parceria, o relacionamento passa a ser mais íntimo, com a possibilidade da troca de informações diretas entre setores ou departamentos das duas empresas. Além disso, existe maior transparência nas negociações, segurança quanto à estabilidade de preços, previsão da quantidade produzida pelo fornecedor, resolução em conjunto de problemas de qualidade e prazos, melhor negociação de prioridades, possibilidade de financiamento de uma das partes em eventual necessidade. A colaboração aparece no desenvolvimento de produtos atuais ou novos e em suas melhorias, no processo produtivo e no projeto dos próprios produtos (FRANCISCHINI; GURGEL, 2012).

Conforme Dias (2012), da mesma forma que o comprador quer estar seguro quanto ao recebimento do produto pelo menor preço, melhor qualidade e no prazo determinado, o fornecedor quer ter a certeza de possuir clientes fiéis e satisfeitos. Para o comprador, o fornecedor deve ser considerado a fonte de economia mais próxima, pois é bem mais fácil criar condições de obter menores custos no abastecimento do que inventar outras formas de redução de custos como substituição ou eliminação de materiais, por exemplo.

A garantia de uma programação para determinado período de fornecimento é um dos fatores relevantes para o sucesso desse relacionamento mais estreito, pois,

se o comprador garante um volume sistemático de compras, o fornecedor poderá, a partir dessa segurança, fazer opções de investimentos com maior tranquilidade, comprando equipamentos que reduzirão seus custos, ou modificando seu processo produtivo (DIAS, 2012).

5 SISTEMA DE COMPRAS

A informática computacional foi introduzida na administração de compras e suprimentos de uma forma muito intensa, com diversos benefícios reais e mensuráveis. Hoje, graças aos sistemas de compras informatizados via computadores, é possível mapear todo o estoque, gerar relatórios importantes, fazer compras automaticamente e pagar fornecedores online, por exemplo.

Os sistemas de compras se tornaram ferramenta indiscutivelmente presente nos setores de compras das grandes organizações, possibilitando tomada de decisões mais efetivas, com menor possibilidade de cometer erros nas escolhas, pelo embasamento nas informações, geradas pelos dados processados na máquina.

Segundo Dias (2012), um sistema de compras tem variações de acordo com a estrutura da empresa e da sua política adotada, e a área de compras vem sofrendo reformulações na sua estrutura para poder comprar melhor e encorajar novos e eficientes fornecedores.

5.1 Processo de compra

De acordo com Francischini e Gurgel (2012), o processo de compra é composto por etapas, são elas: cadastro de fornecedores, requisição de compra, ficha do produto, cotação de preços e pedido ou ordem de compra.

O cadastro de fornecedores é dividido em: fornecedores potenciais e fornecedores habituais. Os fornecedores potenciais, como o próprio nome diz, são fornecedores não habituais, porém com capacidade para tal, seu cadastro é benéfico para a empresa por questão da possibilidade de bons negócios no futuro, para isso, informação é essencial. Os fornecedores habituais são cadastrados também por questões de informações para análises e decisões, o cadastramento desses fornecedores permite a administração de compras tomar decisões como: manter ou eliminar o fornecedor, informar ao fornecedor os motivos pelo seu preterimento, controlar as condições de fornecimento ao longo do processo e fornecer subsídios ao comprador para embasar e reforçar sua posição perante o fornecedor no processo de compra (FRANCISCHINI; GURGEL, 2012).

A requisição de compra trata-se da ação de um setor da organização em requerer algo a ser comprado pelo setor de compras, para isso, fazem-se necessárias

informações como: descrição do produto, descrição do uso do material (aplicação), estatísticas (estoque, consumo, data máxima para reposição), dados históricos específicos (data, preço, quantidade e fornecedor da última compra), método correto de preenchimento da requisição e oficialização, registro e autorização para a emissão da ordem de compra (FRANCISCHINI; GURGEL, 2012).

Ficha do produto é o registro histórico das compras de cada item, porém, no caso da compra de muitos itens, há um processo de agrupamento de itens, apenas os itens de maior importância são registrados individualmente. O registro agrupado em categorias de itens de menor relevância para a organização permite a geração de informações para análise sobre aquela categoria de itens especificamente, elimina o risco do esquecimento de comprar algum dos itens daquela categoria, permite o acompanhamento da utilização e consumo de materiais e permite a concentração de compra de todos os itens de uma mesma categoria em um único fornecedor, evitando muitos processos de recebimento, conferência, armazenagem e liquidação financeira (FRANCISCHINI; GURGEL, 2012).

A cotação de preços nada mais é que o processo de coleta de informações sobre preços dos fornecedores. As consultas devem ser registradas por escrito e anexadas ao resumo do processo de concorrência. No caso de itens de menor importância, as consultas podem ser rápidas e simples, e não necessitam obrigatoriamente de uma exigência oficial ou formal por parte do fornecedor para o cumprimento do preço e condições ofertadas inicialmente. Para os itens de maior relevância, faz-se necessária a formalização e oficialização da cotação para o cumprimento do preço e condições de pagamento e fornecimento por parte do fornecedor (FRANCISCHINI; GURGEL, 2012).

O pedido ou ordem de compra é o instrumento que formaliza e oficializa a decisão de escolha do fornecedor e deve conter todas as condições negociadas e acordadas entre as partes. Sugere-se que o documento seja composto em cinco vias: via do fornecedor, via da seção de compras, via do almoxarifado, via do contas a pagar e via do controle de qualidade (FRANCISCHINI; GURGEL, 2012).

5.2 Sistema de gestão de compras

O sistema de compras por computador passou a ser usado desde o século XX, quando os computadores se resumiam a máquina de calcular e impressora em

um só dispositivo, mas já tinham a mesma função básica, armazenar e processar dados (cálculos), gerando relatórios impressos (HEINRITZ; FARRELL, 1972, 1983).

De acordo com Viana (2009), os objetivos gerais de um sistema integrado por computador são: garantir domínio tecnológico e melhoria dos serviços, ganhar produtividade pela padronização, melhorar decisões, criar um banco de dados confiável, aumentar a velocidade de localização e manipulação de documentos, e controlar efetivamente procedimentos e sistemas.

Ainda conforme Viana (2009), objetiva-se especificamente: atenuar os riscos da falta de materiais, dominar as dimensões do estoque e das necessidades de consumo, conhecer o total imobilizado em estoque, reduzir os custos por maior poder de negociação, reduzir o número de processos e custos administrativos, comprar diretamente dos fabricantes eliminando intermediários, reduzir estoques, pagar fornecedores controlando pelo efetivamente pedido e recebido, armazenar conforme quantidades contabilizadas, eliminar perdas por unidades com validade vencida, acompanhar e controlar o consumo real por unidade requisitante, de acordo com a previsão inicial. As metas seriam estabelecer políticas de controle de estoque, cotas por unidade administrativa, inventário permanente e implantação de rotinas internas e específicas.

Segundo Martins e Alt (2009), o *software* de compras administra toda a área de suprimentos, controlando a partir do momento do pedido até a disponibilização do material para o consumo, controla os contratos de fornecimento e gera programações de entrega para cada fornecedor. As vantagens desses sistemas segundo o autor é a diminuição dos níveis de estoques e custos, além de maior eficiência quanto às compras e seleção de fornecedores.

Para Baily *et al.* (2013), o sistema integrado por computador é fundamental para a reduzir a papelada nas organizações, transferir o trabalho burocrático para o computador e permitir ao setor de compras o desenvolvimento de um planejamento estratégico, porém é necessário um treinamento adequado dos operadores.

O desenvolvimento da área de sistemas vêm exigindo a integração das funções e permitindo ao comprador maior tempo para as suas atividades principais como negociação, desenvolvimento de fornecedores e redução de custos (BAILY *et al.*, 2013).

O sistema informatizado de gestão de compras é utilizado para padronização dos processos de compras, desde a requisição de compras, aprovação

da compra, emissão do pedido de compra, controle de recebimento dos materiais e serviços, entrada no estoque (almoxarifado) e lançamentos no sistema financeiro (contas a pagar).

O sistema informatizado de compras é uma ferramenta computacional de comunicação e gestão, que auxilia no processo de tomada de decisões, ou as toma de forma semiautomática (previamente determinadas), um *software* específico para a gestão de dados e informações relativas às compras. O processo funciona com a mesma dinâmica padrão dos mais diversos *softwares* instalados nos computadores em geral, há a fase inicial de inserção dos dados (*input*), a fase de processamento de dados por parte do programa de computador, e a fase de recebimento do resultado do processamento (*output*).

A adoção do EDI (*Electronic Data Interchange*) pelas Lojas Americanas SA proporcionou a reestruturação do processo de compra da empresa, houve um aumento do número de pedidos gerados, pelo fato que as vendas de todos os itens passaram a ser monitoradas com volumes e prazos mais regulares, o tempo de espera para o processamento dos pedidos (*lead time*) foi reduzido, a qualidade das informações melhorou, os erros foram sendo eliminados e o quadro de funcionários pôde ser reduzido. O processo de negociação também mudou, os compradores perdiam muito tempo atendendo aos vendedores, com o EDI esse tempo foi reduzido drasticamente (HEES; MACULAN, 2000).

5.3 Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI – *Electronic Data Interchange*)

O EDI não é um *software*, o EDI consiste numa tecnologia que integra *softwares*, uma tecnologia que permite a transmissão de dados de *softwares* via redes, com a especificidade de serem dados consistentes, no mesmo formato.

Inicialmente, o EDI foi muito confundido com Correio Eletrônico (*e-mail*), porém existem duas grandes diferenças entre ambos, o EDI trata-se da transferência de dados estruturados, ou seja, pré-formatados, o Correio Eletrônico transmite dados que não necessitam desse pressuposto, além disso, o EDI faz a transferência de dados entre aplicações (*softwares*), já o *e-mail* consiste na troca de dados entre pessoas (PRATES; GALLÃO, 2007).

O meio de transmissão dos dados pelo *software* com a tecnologia EDI pode ser por meio de uma rede VAN (*Value Added Network*), EDI tradicional, ou pela rede

mundial de computadores (*Internet*), EDI via *Web* (Web EDI), que é mais rápido, porém menos seguro que o tradicional via rede VAN (FERREIRA; ALVES, 2005).

O uso do EDI traz vantagens como: agregação de valor ao negócio, viabilizando o acesso a novas regiões e mercados ainda não explorados, possibilitando negociações mais eficientes, aumentando a produtividade, aumentando as vendas, facilitando a implantação de melhorias nos processos e criando vantagem competitiva perante concorrentes; intensificação da vantagem de tempo, reduzindo o tempo de processamento e de correção de possíveis erros, e fazendo o pedido chegar mais rápido ao cliente; vantagem financeira, reduzindo e diluindo custos, menores estoques e ciclos mais curtos; melhoria nos controles, monitoramento preciso das vendas e dos demais processos; tomada de decisão eficiente e eficaz (PORTO; BRAZ; PLONSKI, 2000).

De acordo com Martins e Alt (2009), as vantagens do uso do EDI são: rapidez; segurança e precisão no fluxo de informações; redução de custos; facilidade de pedir e sedimentação da parceria.

Conforme Martins e Alt (2009), a relação entre comprador e fornecedor passa a ser de parceria e se torna muito mais vantajosa para ambos e reduz custos pela forma de comunicação rápida, barata e eficiente. Os fornecedores passam a conhecer os hábitos de compra do consumidor, informações de demanda por exemplo. O comprador pode reduzir o estoque, otimizando recursos.

Segundo Arnold (2012), o EDI possibilita que compradores e fornecedores troquem informações eletronicamente, tais como pedidos de compras, faturas e dados relativos ao planejamento de suprimentos, eliminando burocracia e papelada, e proporcionando uma comunicação mais rápida e fácil entre esses dois elos da cadeia.

Há uma tendência das organizações em fazer pequenas alterações ao formato EDI para atender às suas necessidades específicas, porém Chester (2001 *apud* MURAKAMI; SARAIVA, 2005) diz que o formato dos dados EDI trata-se de um fator crítico a ser observado atentamente para que erros de incompatibilidade formatação não ocorram, pois afetariam o propósito do uso da tecnologia EDI, trazer o sentido de unidade para uma transmissão de dados efetiva entre dois elos distintos.

GS1 Brasil (2006 *apud* MURAKAMI; SARAIVA, 2005) fala em dois grandes conjuntos de dados padrões EDI: UN/EDIFACT (*United Nations Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport*) e ANSI ASC X12, o primeiro é o padrão internacional e o segundo é o padrão dominante nos Estados Unidos.

Baily *et al.* (2013) classifica os dados transferidos pelo EDI em quatro tipos. Dados comerciais: cotações de preços, pedidos, confirmações, instruções de entrega, faturas, despacho e notas de recebimento, notas de crédito e extratos de conta. Dados técnicos: especificações do produto, ajustes de maquinário, dados de desempenho. Pergunta-resposta: permite ao comprador acompanhar o andamento do pedido desde a fabricação até a entrega. Dados monetários: sistema de transferência eletrônica de numerários.

As vantagens do EDI em relação ao *e-procurement* são: maior segurança nas comunicações, formato padrão para as transações e mensagens, maior rapidez no caso de alto volume de transações, pois são processadas em servidores de grande porte (MARTINS; ALT, 2009).

5.4 *e-procurement*

O *e-procurement* é sinônimo de *e-commerce* e de *e-business*, a diferença é que *e-business* é o termo mais genérico (qualquer empresa que opere *on-line*) e *e-commerce* mais específico (empresas que comercializam pela *Internet*), o *e-procurement* é mais específico ainda, pois trata-se da relação de fornecimento entre duas empresas via *Internet*, uma compradora e uma vendedora, o chamado *Business-to-Business* (B2B).

De acordo com Sampaio e Cunha (2006), o *e-procurement* pode ser entendido como a automação da compra de bens e serviços não produtivos, que permite a redução da burocracia e dos custos na área de suprimentos e logística, pela expressiva agilidade e dinamismo, e pelo processo de leilão reverso com as empresas previamente cadastradas.

Ainda conforme Sampaio e Cunha (2006), as vantagens do *e-procurement* para os compradores são: agilidade e dinamismo no processo, redução dos custos de comprar, desburocratização e decisões mais ágeis. As vantagens para os vendedores são: a ampliação da carteira de clientes, maior exposição da marca pelo alcance da *Internet* e redução do custo de vender.

Neef (2001 *apud* LOPES; SANTOS, 2006), aponta sete funcionalidades do *e-procurement*: oferta de catálogo eletrônico dos produtos; procura eletrônica por produtos; comparação de preços, características e disponibilidade dos produtos;

diferentes formas de pagamento; requisição de materiais; acompanhamento e recebimento dos produtos; apoio à decisão.

O sistema de *e-procurement* permite configurar os fluxos de aprovação de pedidos, regras para aprovação, cancelamento de encomendas, forma de coleta de informações, integração com o sistema financeiro, comunicações com os fornecedores e definição do perfil dos utilizadores do sistema, características específicas para pré-seleção (ZILBER; TAVARES; NASCIMENTO, 2006).

Segundo Martins e Alt (2009), as vantagens do *e-procurement* em relação ao EDI são: investimento mais baixo, maior abrangência, maior flexibilidade e permite uma maior interação do homem com a máquina.

5.5 Compra não padronizada

Os procedimentos de compras padronizados são importantíssimos para as organizações, a padronização dá rapidez e reduz custos, porém, em casos extremos, de elevada importância, como a compra relacionada a grandes projetos por exemplo, são esporádicos e não podem ser realizados da forma automatizada ou semiautomática dos computadores, faz-se necessária uma análise subjetiva que ainda apenas os seres humanos são capazes.

De acordo com Baily *et al.* (2013), o procedimento para as compras não padronizadas deve ser primeiro fazer o recebimento de propostas dos interessados a fornecer ou construir o que a empresa compradora deseja apenas com as especificações do produto ou da obra, sem preços, em um segundo momento receber a proposta final com o valor total a ser cobrado e posteriormente pago no caso de fechamento do contrato.

Os contratos em que são explicitados os custos e margem de lucro da empresa fornecedora ou construtora são os mais recomendados para os casos de grandes investimentos geradores de compra não padronizada (BAILY *et al.*, 2013).

5.6 Pequenos pedidos

A maioria dos departamentos de compras processa um grande número de pequenos pedidos. Os custos administrativos e burocráticos geralmente são

desproporcionais ao valor da transação, a menos que algum método simplificado seja empregado (BAILY *et al.*, 2013).

Segundo Baily *et al.* (2013), existem dois métodos. O primeiro é o método de pedido em aberto em que o pedido fica recebendo alterações ao longo do período estipulado, quando então é fechado, as entregas são feitas parcialmente, mesmo com o pedido e o pagamento ainda em aberto. O segundo método consiste em o fornecedor manter o seu estoque no armazém do comprador, contabilizando o que foi efetivamente usado ao fim do período, emitindo a fatura e repondo ou recolhendo produtos de acordo com a necessidade.

6 ESTUDO DE CASO

A rede Smart de supermercados é parte integrante do Sistema Integrado Martins (SIM), líder do segmento atacadista-distribuidor no Brasil, composto, além da rede Smart e da própria distribuidora Martins, por: um banco (Tribanco), uma universidade (Universidade Martins do Varejo – UMV), uma administradora de cartões (Tricard), uma seguradora (Tribanco seguros), um portal de *e-commerce* (efácil), um portal de ensino à distância (Formar) e uma instituição socioambiental, cultural e educacional, sem fins econômicos (Instituto Alair Martins – IAMAR) (MARTINS COMÉRCIO E SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO, 2013).

A rede foi criada com o intuito de fortalecer os pequenos e médios varejistas do país, ou seja, os clientes da distribuidora Martins. A rede é a maior do país em termos de número absoluto de supermercados integrantes, pois são supermercados independentes, ou seja, os filiados são os donos do seu próprio negócio e a rede os serve de integração e apoio para melhorias na gestão e nos processos, da mesma forma, os capacita para melhor barganhar com fornecedores e competir com concorrentes. Atualmente, a rede Smart possui 28 filiados no estado do Ceará (todos no interior do Estado) e 905 filiados em todo o Brasil, destacando-se a região do triângulo mineiro, onde a sede do Martins está localizada, na cidade de Uberlândia (REDE SMART SUPERMERCADOS, 2013).

O gestor de compras da rede Smart de supermercados é graduado em administração de empresas pela Faculdade Integrada do Ceará (FIC) e especializado em gestão de compras pela Câmara dos Dirigentes Lojistas do Ceará (CDL-CE).

De acordo com conceitos vistos anteriormente, comprar bem significa equilibrar da melhor forma possível o *trade-off* preço/qualidade, atentar para as quantidades corretas, e garantir a prestação de um bom nível de serviço logístico por parte do fornecedor, garantindo assim que o nível de serviço ao cliente do comprador seja alto, seja o cliente do comprador um setor de uma indústria, um elo da cadeia de suprimentos, o *shopper*, ou o consumidor final.

O gestor de compras entrevistado afirmou a importância de comprar bem baseado em seu nível de atendimento ao seu cliente, de forma diretamente proporcional, se compra-se bem, vende-se bem, se compra-se mal, vende-se mal. Afirmou ainda que para efetivar uma boa compra três fatores devem ser observados: o estoque inicial, antes da compra, e final, após a compra (quantidade), o preço de

compra e de venda, e a contabilidade (tributos a serem pagos que refletem no custo da transação e no preço final ao cliente dele). Citou ainda o comprometimento do setor financeiro, e afirmou que uma compra equivocada e de grande proporção pode vir a falir uma empresa.

As perspectivas do setor de compras foram teoricamente abordadas pelos autores como sendo a possibilidade da execução (ou não) dos objetivos do setor, que são basicamente: manter o fluxo de suprimentos (nível de serviço logístico), administrar estoques e custos, e atentar para a qualidade dos produtos e serviços.

Para o gestor as perspectivas dependem muito das informações que se tem, se o comprador dispõe de informações da concorrência (preço praticado, por exemplo) e informações internas como quantidade de estoque e giro do produto.

Segundo os conceitos apresentados a respeito do tema, as atividades do gestor de compra devem ser tais quais as que possibilitem a obtenção dos objetivos, ou seja, que as perspectivas se concretizem, sejam elas: fazer compras eficazes (o que) e eficientes (quando e como), administrar estoques (levando em conta o nível de serviço e o custo), e assegurar a continuidade do fluxo de suprimentos, ou seja, atender às necessidades da organização com um fluxo seguro de materiais e serviços.

O gestor afirma que suas principais atividades são: pesquisa de mercado e negociação com fornecedores. Na pesquisa de mercado, pesquisar concorrentes (preços praticados) e pesquisar os preços das lojas da rede para ver se o preço está competitivo. Na negociação, negociar preços e prazos com os fornecedores, usando o poder de barganha pela quantidade a ser comprada, economia de escala.

Martins e Alt (2009) afirmam que os objetivos do setor de compras devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando um melhor atendimento aos clientes internos e externos, portanto, o setor de compra deve estar mais próximo do topo na estrutura organizacional.

Na rede Smart, o setor de compras está localizado mais próximo ao topo da organização, tendo prerrogativas estratégicas, estando de acordo com a percepção de Martins e Alt (2009). O gestor de compras da rede considera que deve ser assim pelos fatores citados anteriormente, que tornam o setor de compras relevante para a empresa como um todo, dessa forma, necessitando ser uma posição próxima ao topo da organização e, um cargo a ser ocupado por um profissional capacitado e de confiança. Segue uma representação do organograma da rede Smart.

Figura 3 – Organograma rede Smart



Fonte: Gestor de compras.

Contraditoriamente ao que disse o gestor, percebe-se que a nível nacional o setor de compras da rede Smart encontra-se localizado na base, no setor operacional, porém, se trazido para a realidade do polo Ceará, o setor é estratégico dentro do polo regional.

A teoria diz que estratégias de compras abrangem decisões como: fabricar (verticalizar) ou comprar (horizontalizar), seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, dentre outros.

O setor supermercadista é componente do terceiro setor, o comércio, ou seja, intrinsecamente, não é produtor, nem beneficiador ou indústria, porém, atualmente, o consumidor pode notar que há muitos produtos com a marca das redes de supermercados estampada nos rótulos das embalagens, os chamados produtos de marca própria. Como foi dito, obviamente, não é a rede de supermercados quem produz ou beneficia o produto, a rede apenas estampa a marca na embalagem. Isso se dá por meio de parcerias, muito rentáveis para os supermercadistas inclusive. A rede Smart possui vários produtos com marca própria e, com o passar do tempo, a linha de produtos do gênero se estende.

A estratégia de quais produtos devem ser lançados com a marca própria da rede Smart e quais devem ser adquiridos apenas com fornecedores e distribuidores é muito difícil e requer estudo, pesquisa de mercado. O que deve ser observado é o nível de lealdade do consumidor perante uma determinada marca de produto. Então, se o fator mais relevante não for a marca e sim preço, cabe entrar com a marca própria. O produto de marca própria garante um produto com qualidade similar aos

concorrentes, com preço final mais baixo que os produtos das marcas líderes de mercado, porém com alta margem de lucro para os lojistas.

Segundo o gestor, há três tipos de fornecedor com quem ele negocia. O fabricante, a indústria, que, além de fabricar, distribui os seus produtos; o distribuidor único autorizado, que recebe da indústria a responsabilidade da distribuição dos seus produtos, e; os distribuidores genéricos, distribuidores dos mais diversos produtos, inclusive muitos dos produtos que são distribuídos pelos outros dois demais tipos de fornecedores, porém, geralmente, com preços mais altos.

No setor supermercadista, onde os fornecedores, fabricantes e distribuidores, já repartiram o mercado atacadista entre si, definir que produto comprar é, geralmente, também definir de qual fornecedor comprar, o produto e o fornecedor estão intimamente ligados, intrinsecamente ligados.

Portanto, o gestor afirma que, para definir um jornal de ofertas, por exemplo, ou seja, que produtos deverão compor o tabloide, é fundamental saber que produtos, com preços baixos, atraem o consumidor para a loja. Geralmente, são produtos que compõe a cesta básica, bebidas, materiais de higiene pessoal e limpeza, além de frios e laticínios.

Dentre os fornecedores pré-selecionados, de acordo com o que foi dito anteriormente, o gestor diz que o fator que determina de qual fornecedor comprar, além do fator preço e posteriormente a ele, é o fator da distribuição logística. Ou seja, dentre dois fornecedores concorrentes em distribuição de um mesmo produto e com o mesmo preço de venda, ou com preços muito próximos, o fator de desempate é quem tem a melhor logística, quem entrega sem rupturas e em menos tempo. Porém, em uma situação de concorrência similar, mas que a distribuição logística é muito parecida, o fator relevante que prevalece e se sobrepõe aos demais é a variável preço.

Os critérios ou atributos de identificação de um bom fornecedor foram definidos por Heinritz e Farrell (1972, 1983) como sendo: sua capacidade produtiva, estabilidade financeira, qualidade do produto, competência técnica, diretrizes gerais do negócio, posição no ramo de mercado, caráter progressista, interesse pela negociação e atitude cooperadora.

Para o gestor, o fator primordial citado foi honestidade, compromisso com a parceria. Foi citado mais uma vez a questão do preço praticado e da logística. A honestidade pode ser comparada analogamente como sendo o interesse pela negociação e a atitude cooperadora citada por Heinritz e Farrell (1972, 1983). O

preço e a logística, podem ser identificados, na perspectiva de Heinritz e Farrell (1972, 1983) com as diretrizes gerais do negócio e com a competência técnica do fornecedor. O preço depende muito da competência técnica do fator custo de produção, assim como da diretriz de ser um fornecedor que busque a diferenciação por preço baixo. A logística depende de uma diretriz geral, para estabelecer a competência técnica do fornecedor nas operações de logística.

Conforme conceito visto anteriormente, um bom relacionamento com os fornecedores não começa na seleção, pois, esta deve ser impessoal e objetiva, mas sim na relação de confiança e consideração mútua, compreensão, cooperação, interesse genuíno no outro, cultivo do contato pessoal e comunicações claras e completas (HEINRITZ; FARREL, 1972, 1983).

O relacionamento do gestor com seus fornecedores deve ser o mais profissional possível, porém, apesar da maioria das negociações serem feitas por telefone, o contato pessoal presencial foi identificado como relevante e preferível.

De acordo com a narrativa do gestor de compras sobre seus fornecedores pôde-se notar que o relacionamento entre eles está aquém do ideal definido por Heinritz e Farrell (1972, 1983). Não há relação de confiança e consideração mútua, compreensão, muito menos cooperação. Nota-se que a lei do mercado é que cada um defende os seus próprios interesses, interesses esses que em alguns casos podem ser antagônicos, claro. Quanto mais um lucra na negociação, mais o outro deixa de lucrar, em termos de valores monetários na negociação isolada, pois, numa relação ideal como a citada pela teoria estudada, os benefícios são em longo prazo e mais difíceis de serem mensurados, porém o monetário está entre eles, para ambas as partes.

Segundo o gestor, a forma de melhorar o relacionamento com seus fornecedores seria ter uma maior frequência de negociações na forma presencial, pois, dessa forma, poder-se-ia ter conhecimento sobre as intenções do fornecedor para o cumprimento do acordo apalavrado ou documentado informalmente.

Sugere-se que, para um relacionamento entre compradores e fornecedores mais próximo do ideal, haja mais diálogo e maior profissionalização de ambas as partes, pois seria fundamental um mostrar ao outro os benefícios que ambos teriam da relação de parceria e cooperação, assim como, esses benefícios serem entendidos e valorizados por ambos. Uma boa forma de fazer-se isso é a apresentação de um

projeto de fornecimento, com prazos, valores e benefícios mensurados, ou seja, algo mais palpável para ser instrumento de negociação.

Como foi visto anteriormente, a informática computacional é um instrumento de melhoria dos processos organizacionais, especificamente de compras. O uso de tecnologias na área permite que o fator humano seja mais bem aproveitado, deixando operações programáveis, como cálculos matemáticos, a cargo da máquina.

Foi informado e evidenciado que o gestor não utiliza nenhum dos *softwares* específicos para compras, porém ele disse já ter trabalhado em outra empresa que possuía um sistema integrado que o auxiliava nas compras, embora não fosse um aplicativo exclusivo para tal fim.

Apesar de o gestor não estar trabalhando com um sistema de compras computadorizado, ele destacou que conhecia alguns programas de sistemas de compras e afirmou que são relevantes para a otimização do tempo do comprador e para minimização dos erros no momento da compra.

Neste caso, sugere-se que um sistema de compras deveria ser implantado, automatizando processos, otimizando recursos, aumentando a produtividade e reduzindo os erros. Seria de grande importância para a rede e seus associados ter um sistema que integrasse seus dados com os dados dos fornecedores, um EDI, ou um sistema que permitisse comprar *on-line (e-procurement)*.

Segundo Baily *et al.* (2013), os procedimentos das compras não padronizadas são usados nos casos de compras de alta relevância, que comprometem grandes somas de recursos e, os pequenos pedidos são o oposto, compras de itens que o custo de pedir torna-se extremamente oneroso se comparado proporcionalmente ao valor da transação.

No caso da rede Smart não há o uso dessas duas técnicas para compras, pois a rede e o seu gestor só fazem negociações de compras padrões para seus filiados, itens objetos de compras corriqueiras, os próprios filiados são os responsáveis por suas compras não padronizadas e pelos pequenos pedidos.

A rede Smart deveria estabelecer uma integração da rede com os dados dos seus filiados e seus fornecedores. Assim, as compras não padronizadas e os pequenos pedidos poderiam ser feitos também por meio do setor de compras da rede, evitando que esse trabalho fosse realizado pelos filiados, tornando a rede mais efetiva e aumentando o poder de barganha do grupo de filiados em relação aos fornecedores.

De acordo com o gestor, o setor depende muito da existência de informações com qualidade. Portanto, a informação, é fator essencial, sendo ponto crítico no nível de relacionamento para as compras, pois no seu relacionamento com filiados e fornecedores as informações não são claras, nem completas, devido a falhas nos processos de comunicação. Ele acredita que isso pode vir a melhorar com uma maior frequência de encontros pessoais presenciais dele com filiados e fornecedores.

Ele considera positivo o fator de capacidade de negociação e, negativo a questão logística, porém afirma que ambos podem melhorar. A capacidade de negociação, com a negociação de volumes maiores para melhor barganhar com os fornecedores, daria-se com os filiados fazendo as compras única e exclusivamente de todos os itens por meio da rede e seu setor de compras. A logística, segundo ele, poderia melhorar com a inclusão de novos filiados da mesma região, o que permitiria compor rota logística, tanto pela questão geográfica como pelo volume de compra dos filiados da mesma região somados.

A questão das informações, da capacidade de negociação e da logística (de forma indireta) podem vir a melhorar com um melhor relacionamento entre os elos da cadeia e que isso pode acontecer com o uso do que foi dito anteriormente, profissionalização, elaboração e execução de projetos de fornecimento, assim como o uso dos *softwares* citados.

Uma boa gestão de compras possibilita a geração de vantagem competitiva perante concorrentes, a redução de custos torna a empresa mais saudável financeiramente e permite investimentos em melhorias com os recursos antes destinados ao fornecedor ou direcionados para cobrir custos dos processos de compra ou de logística. Além disso, gera vantagem competitiva pela diferenciação no mercado pela variável preço, atraindo clientes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetiva-se, neste capítulo, reunir as informações apresentadas de forma sucinta e confrontá-las com o resultado da análise feita no estudo de caso, para se fazer conclusões, consolidando o conhecimento adquirido.

No caso da rede Smart, a estratégia de marca própria se faz presente, trazendo bons resultados por conta da gestão de categorias (sortimento e precificação), os produtos de marca própria conseguem ser mais baratos que os concorrentes líderes de mercado, porém com margem de contribuição maior.

O gestor de compras, ao programar uma nova compra (compra pró-ativa), onde quem dá as diretrizes do negócio é ele, não o fornecedor, sabe que terá a necessidade de se comunicar com as mais diversas áreas e setores, dentro e fora da organização, para tomar a melhor decisão, ele precisa estar informado do estoque no setor de suprimentos; saber se haverá espaço para alocar a carga; conversar com a operação para saber se é viável; comprar os produtos com a descrição, preço e qualidade exigidos pelo seu mercado consumidor, atendendo às estratégias de marketing da organização; e fazer tudo isso em consonância com o setor financeiro e contábil.

O que evidenciou-se no estudo de caso foi um profissional com visão restrita às variáveis mais básicas, que, apesar de saber que suas decisões impactam o fluxo de caixa organizacional por exemplo, não usa meios que reflitam preocupação. O excesso de dedicação a área operacional em detrimento da estratégia é responsável por fatores como falta de planejamento, o que significa tomar atitudes e realizar ações sem as devidas informações necessárias, da forma como o próprio gestor afirmou ser. É notório que a indústria é mais profissional que o varejista, isso pode ser notado inclusive na capacidade de obtenção das informações necessárias para as tomadas de decisões, a indústria conhece melhor o consumidor do que o varejista, por incrível que pareça, pois é o varejista quem está mais próximo do consumidor, em um contato direto na cadeia de abastecimento. Falta de informação é um dos pontos críticos do setor, segundo o gestor. O que pode-se pensar para resolver este problema é desenvolver a questão profissional dos varejistas e de seus profissionais, assim como, também procurar estreitar os laços com fornecedores e clientes.

No que tange o fornecimento, no caso estudado, foram citadas apenas as variáveis: honestidade do fornecedor, preço, transporte e serviço logístico. A honestidade do fornecedor foi identificada como interesse pela negociação e cooperação, o preço como variável crítica, e a questão logística como variável chave de desempate em casos de preços similares.

O que pôde-se notar mais uma vez, é uma falta de profissionalização da gestão, sem a atenção a todas as variáveis básicas trazidas pela teoria da área, além disso foi identificada falta de formalização e documentação dos critérios e práticas para a realização da seleção e avaliação dos fornecedores. Vale ressaltar que, como o próprio nome já diz, as variáveis básicas são apenas as que obrigatoriamente devem ser levadas em consideração, porém, para cada empresa, caberia o acréscimo de outras variáveis específicas a cada caso, o que também não ocorre no caso levantado.

Um bom relacionamento com fornecedores é crucial para a obtenção de resultados positivos na área de gestão de compras, quanto melhor for o relacionamento, mais provável é o sucesso da gestão. Se o relacionamento entre compradores e fornecedores for tido apenas como o padrão normal, as condições do relacionamento também se restringirão às variáveis básicas citadas.

É fácil de identificar o conflito de interesses que há em uma relação entre compradores e vendedores (fornecedores), quanto uma parte lucra com a negociação, mas a outra parte irá perder, ou deixar de ganhar. O fato é que a teoria e alguns casos práticos nos dizem que, em um relacionamento ideal, como o citado anteriormente, os benefícios são para ambos, inclusive financeiramente, em função de uma melhor gestão, com processos profissionalizados, e os parceiros atuando de integrada, com informações compartilhadas.

Como citado anteriormente, os fornecedores, principalmente no caso industrial, tendem a ter um nível mais profissionalizado e são conhecedores dos seus produtos e mercado consumidor. A falta de profissionalização da gestão no setor comercial é o fator principal para as parcerias entre as partes não serem levadas adiante, o setor comercial parece ainda subaproveitar o poder e a capacidade que têm, e o setor industrial acaba por não levar a questão da parceria tão a sério quanto deveria.

A profissionalização da gestão de compras no setor comercial seria muito benéfica para ambas as partes, pois possibilitaria planejamento, a previsibilidade dos acontecimentos pode ser muito bem aproveitada na administração das empresas. No

caso de haver contratos de fornecimento com todas as variáveis estipuladas em um contrato, tanto fornecedor quanto comprador poderiam se programar, um para produzir e entregar, o outro para receber e pagar.

O que se pôde evidenciar é que a consecução dessa prática se torna difícil também pelo fato dos compradores não terem acesso a gerência ou diretoria da empresa fornecedora, negociando apenas com vendedores, que fazem parte do operacional e não tem alçada para tomar tais decisões de cunho estratégico.

O gestor de compras da rede estudada afirmou que o seu maior problema está na obtenção e na gestão de informações para uma melhor negociação. Foi visto também que seu tempo está bem mais disposto em atividades operacionais da gestão de compras que nas atividades estratégicas. Isso se deve, em grande parte, pela falta do uso de ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da Informação (TI), auxiliando na tomada de decisão.

Durante este trabalho, foram apresentadas ferramentas que auxiliar a gestão de compras de forma específica. O EDI (Eletronic Data Interchange), tecnologia que permite a integração, em tempo real, dos bancos de dados por meio de redes; e o *e-procurement*, que permite a execução de compras *on-line*, também fazendo uma integração de dados por meio da rede mundial de computadores.

Foi observado que, apesar da facilidade de obtenção e de uso destes instrumentos de tecnologia da informação, em suas operações diárias, o gestor de compras da rede estudada usa apenas da planilha eletrônica, como instrumento auxiliar na sua tomada de decisões.

Neste estudo, objetivou-se a realização de um trabalho capaz de levantar a teoria da gestão de compras e fazer o contraponto com a prática, em um caso, evidenciando a importância estratégica deste setor organizacional e a sua potencial capacidade de melhoria com base na teoria estudada.

A importância do setor de compras dependerá da postura estratégica geral adotada pela empresa ou organização, porém esta relevância pôde ser constatada devido a sua integração com todas as áreas organizacionais, e por ser o elo responsável entre ligar fornecedores e clientes de uma organização, seus produtos. Além disso, não considerar a gestão de compras um aspecto estratégico em uma organização é abrir espaço para problemas gravíssimos para a sua perpetuidade, dentre eles, financeiros e mercadológicos.

A potencial capacidade de melhoria da gestão de compras ficou evidente com a análise realizada no estudo de caso, a teoria sobre o tema ainda não é empregada na prática da organização em questão, o que considerou-se ser uma grande oportunidade de melhoria de acordo com as soluções apresentadas.

Este trabalho é apenas uma secção do todo sobre o tema, apesar da análise estratégica já ser, por si só, holística, reconhece-se a necessidade do aprofundamento das variáveis envolvidas, recomenda-se a execução de trabalhos com o olhar mercadológico sobre o tema, assim como, financeiro com seus devidos cálculos para mensuração dos impactos citados.

REFERÊNCIAS

- 42º RANKING: as maiores do autosserviço. **Supermercado Moderno**, São Paulo, v. 527, p. 88, abril. 2013.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2012.
- BAILY, Peter. *et al.* **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2013.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. **Revista produção**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 434-447, set./dez. 2005.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- HEES, A. P. G.; MACULAN, A. M. *In*: 24º Encontro da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=51&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_trabalho=4034>. Acesso em: 11 nov. 2013.
- HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1972.
- _____. **Compras**: princípios e aplicações. São Paulo, Atlas, 1983.
- HILÁRIO, W. A mais nova estrela da companhia. **Superhiper**, São Paulo, n. 446, p. 30-55, ago. 2013.
- _____. Colaboração é a alma do negócio. **Superhiper**, São Paulo, n. 447, p. 80-92, set. 2013.
- _____. Ranking ABRAS 2013. **Superhiper**, São Paulo, abril. 2013. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/historico/>> Acesso em: 18 set. 2013.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPES, E. R. C. R.; SANTOS, L. D. Estratégias de *e-procurement* na administração pública: uma revisão da literatura. *In: I Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologia de Informação*, 2006, Ofir. **Anais...** Ofir: 2006. p. 439-454.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS COMÉRCIO E SERVIÇO DE DISTRIBUIÇÃO. Martins institucional. **O Brasil tem um pouco do Martins**. Disponível em: <<http://www.portal.martins.com.br/portal/home>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEZA, M. Pesquisa sobre redes de negócios. **Superhiper**, São Paulo, n. 447, p. 96-118, set. 2013.

MURAKAMI, E.; SARAIVA, A. M. Rastreabilidade da informação nas cadeias produtivas: padrões de troca de dados. **Revista brasileira de agroinformática**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 64-72, 2005.

PORTO, G. S.; BRAZ, R. N.; PLONSKI, G. A. O intercâmbio eletrônico de dados – EDI e seus impactos organizacionais. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 13-29, set./dez. 2000.

PRATES, G. A.; GALLÃO, D. Panorama do EDI (Eletronic Data Interchange) nas organizações brasileiras. **Qualit@as revista eletrônica**, João Pessoa, v. 6, n. 2, 2007.

REDE SMART SUPERMERCADOS. Rede Smart Supermercados. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.redesmart.com.br/Paginas/Institucional/QuemSomos.aspx>>. Acesso em 25 nov. 2013.

SALLES, F. Sinal verde para as negociações. **Supermercado Moderno**, São Paulo, n. 531, p. 24-32, ago. 2013.

SAMPAIO, D. O.; CUNHA, R. M. O *e-procurement* como ferramenta de otimização na logística e na cadeia de abastecimento da DaimlerChrysler do Brasil. *In: XXVI ENEGEP*, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006, p. 1-8.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZILBER, S. N.; TAVARES, J. C.; NASCIMENTO, E. *E-procurement*: Vantagem competitiva em suprimentos. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 11, n-4, p. 101-117, out./dez. 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado ao gestor de compras da rede Smart no polo Ceará

- 1 - Qual o objetivo de se comprar bem afinal?
- 2 - Como você vê as perspectivas para o setor de compras?
- 3 - Quais são as suas principais atividades como gestor de compras?
- 4 - Qual é a posição do seu cargo como gestor de compras aqui na Rede Smart? É perto do topo, mais estratégico? É perto da base, mais operacional?
- 5 - Você acha que o setor de compras deve estar mais perto da base, sendo mais operacional ou mais perto do topo, sendo mais estratégico? Por que?
- 6 - Quais são as suas estratégias de compra?
- 7 - Como você seleciona uma estratégia de compras?
- 8 - Quais são os tipos de fornecedor com quem você negocia?
- 9 - Como você seleciona seus fornecedores?
- 10 - Que critérios você usa para decidir de qual destes pré-selecionados comprar?
- 11 - Quais são os atributos de um bom fornecedor?
- 12 - Como é o seu relacionamento com os fornecedores?
- 13 - Você acha que pode ser melhor? Como?
- 14 - Você conhece os sistemas informatizados de compras?
- 15 - Você utiliza um sistema de compras específico? Se sim, como ele funciona?
- 16 - Você acredita que um sistema de compras é relevante para o trabalho do setor?
- 17 - Vocês realizam compras não padronizadas? Pequenos pedidos?
- 18 - Para finalizar, quais os pontos positivos e negativos do setor na sua opinião? O que poderia ser feito para melhorar?