

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

**SUPPLY CHAIN E GESTÃO DE COMPRAS: Ferramentas estratégicas
para as Pequenas Empresas**

THIAGO BARBOSA LOPES

**João Pessoa/PB
2022**

THIAGO BARBOSA LOPES

**SUPPLY CHAIN E GESTÃO DE COMPRAS: Ferramentas estratégicas para as
Pequenas Empresas**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado à Coordenação do Curso de Administração como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Cesar Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

**João Pessoa/PB
2022**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L864s Lopes, Thiago Barbosa.

Supply Chain e gestão de compras: ferramentas
estratégicas para as pequenas empresas / Thiago Barbosa
Lopes. - João Pessoa, 2022.

53 f. : il.

Orientação: Cesar Emanuel Barbosa de Lima.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de compras. 2. Supply Chain. 3.
Competitividade organizacional. I. de Lima, Cesar
Emanuel Barbosa. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 334.012.64/.65(02)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito para a Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração

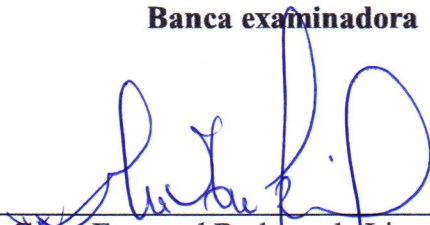
Aluno: Thiago Barbosa Lopes

Trabalho: Supply Chain e Gestão de Compras: Ferramentas estratégicas para Pequenas Empresas

Área de Pesquisa: Logística

Data da Aprovação:

Banca examinadora



Cesar Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador



Arturo Rodrigues Felinto, Prof. Ms.
Examinador

Este trabalho a minha família e amigos, que sempre estiveram comigo nos momentos difíceis e não me deixaram desistir nos momentos de adversidade. Dedico também ao meu pai, que descanse em paz, que um dia sonhou em ver o seu filho formado e bem direcionado para o futuro, coisa que ele não conseguiu conquistar no tempo em que esteve conosco em vida.

Dedico!

“No matter what, you keep finding something to fight for”

Joel Miller

RESUMO

Contextualizando, de acordo com as tendências e conjunturas sociais, percebe-se que nos dias atuais o mercado está cada vez mais competitivo. Neste sentido, para as empresas se destacarem no mercado, se faz necessário a utilização de ferramentas que visam contribuir para se permanecerem atraentes no mercado, principalmente tratando-se de pequenas empresas. Diante disto, este Trabalho de Conclusão de Curso, teve como objetivo demonstrar que o *Supply Chain*, aplicado na área de compras, pode ser considerado um instrumento que gera vantagem competitiva para a organização, pois contribui para a redução de custos e aumento da cadeia produtiva, proporcionando a melhoria na qualidade, assim como também contribui o relacionamento com o mercado fornecedor. A partir da literatura atual, vêm sendo destacados os estudos sobre compras dentro das organizações, de forma estratégica, que coopera massivamente no desenvolvimento da empresa. Para atingir este objetivo, o estudo baseou-se em pesquisa qualitativa exploratória em livros, bibliografias e artigos acadêmicos. Dessa forma, utilizou-se teoricamente o estudo dos principais autores da área Administrativa de materiais e projetos. Como resultado, foi possível identificar em quatro aspectos, de que forma o estudo contribui para a sociedade: revisando a literatura sobre o tema, identificando a gestão de compras como ferramenta estratégica e detalhando a importância da integração entre setores exemplificando o mesmo, identificando o Supply Chain como metodologia e, por fim, analisando se essa metodologia traz uma vantagem competitiva para empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Gestão de Compras. *Supply Chain*. Competitividade Organizacional.

ABSTRACT

Nowadays the market is increasingly competitive. In this sense for companies to stand out in the market, it is necessary to use tools that aim to contribute to remain attractive in the market, especially in the case of small companies. Hence, this course conclusion work aims to demonstrate that Supply Chain, applied in the purchasing area, can be considered an instrument that generates a competitive advantage for the organization, as it contributes to reducing costs and increasing the production chain, providing the improvement in quality, as well as the relationship with the supplier market. From the current literature, studies on purchasing within organizations have been highlighted, in a strategic way that massively contributes to the development of the company. To achieve this objective, the study was based on exploratory qualitative research in books, bibliographies and academic articles. Thus, theoretically, the study of the main authors in the Administrative area of materials and projects was used. As a result, it was possible to identify, in four aspects, how the study contributes to society: reviewing the literature on the subject, identifying purchasing management as a strategic tool and detailing the importance of integration between sectors, exemplifying the same, identifying the Supply Chain as a methodology and, finally, analyzing whether this methodology brings a competitive advantage to small businesses.

Keywords: Purchasing Management. Supply Chain. Competitiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	4
2.2 LIDERANÇA EM CUSTO	5
2.3 DIFERENCIAÇÃO	7
2.4 FOCO/ENFOQUE.....	8
3 LOGÍSTICA EMPRESARIAL	9
4 GESTÃO DE COMPRAS E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA	10
4.1 A FUNÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS.....	11
4.2 CICLO DE COMPRAS.....	17
4.3 CONDIÇÕES DE COMPRA	20
4.4 NEGOCIAÇÃO.....	22
4.5 FONTES DE FORNECIMENTO	24
5 MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS.....	26
6 METODOLOGIA.....	29
7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
7.1 <i>SUPPLY CHAIN</i> E A SUA IMPORTÂNCIA NA APLICAÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS	30
8.1 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as empresas estão inseridas no mercado dinâmico, volátil e voraz. A busca do diferencial torna-se fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A partir destas contingências, as empresas devem buscar se adequar as mudanças tecnológicas que permeiam os negócios, a fim de adotar habilidades e ferramentas que venham a contribuir com o desenvolvimento da organização.

Conforme Potter (1996), a vantagem competitiva é o cerne da performance de determinada firma em mercados competitivos. Dessa forma podemos entender que vantagens competitivas são resultados de custo baixo de diferenciação de prestação de serviço ou produto da empresa, assim como o conjunto de estratégias para o atingimento de sucesso da empresa.

Ainda segundo o mesmo, uma estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único marcando uma posição estratégica.

Logo, pode-se entender que tanto a vantagem competitiva como a estratégia competitiva, norteiam a busca do diferencial no que se refere a se adequar as mudanças constantes, construindo, reconfigurando a sua estrutura e gerindo de acordo as necessidades do negócio.

Uma dessas atividades é a Gestão Administrativa, que vem evoluindo e aprimorando o estudo de todos os setores e processos operacionais das companhias. E a área de Administração de Materiais é essencial para uma empresa, faz parte da Logística e constitui o planejamento para aquisições, armazenamento, controle e distribuição. Percebe-se, a partir de tal assertiva, que esta área é muito mais do que armazenamento de estoques, é uma atividade complexa, que bem inserida pode reduzir custos e aprimorar os resultados da empresa.

De acordo com Ballou (2008), na Logística, a cadeia de suprimentos apresenta alguns componentes importantes para evoluir a gestão da logística empresarial. Essas atividades são destruídas por atividades chaves e atividade de suportes. As atividades chaves são formadas por: administração de estoques, transportes e fluxo de informação. Enquanto as atividades de suporte são: armazenagem, manuseio de materiais, manutenção de informações e compras.

Nessa perspectiva, outra atividade importante é a de Compras, que deve ter destaque dentro da empresa, pois sua gestão é responsável pelo fluxo desde a aquisição de materiais,

produção até entrega de bens e/ou serviços. Diante disso, conseguimos identificar que esta área tem o potencial de contribuir na realização estratégica operacional da organização.

Ainda, afirma-se que a área de Compras contribui para a obtenção da redução de gastos das empresas e, por consequência, o acréscimo de lucro. É importante observar que os ganhos do setor de Compras acabam somando-se quase diretamente à conta “lucro”, ou seja, cada unidade monetária economizada em compras gera mais uma unidade monetária de lucro (DIAS, 2010).

O Supply Chain é um conjunto de abordagens que integram, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço.

Sendo assim, a gestão do Supply Chain considera todas as instalações que geram impacto no custo operacional e que tem um papel importante na fabricação do produto de acordo com as exigências de um cliente: desde as suas instalações, depósitos e centros de distribuição até os varejistas. É necessário analisar os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes, porque eles possuem ligação direta no desempenho.

O objetivo do Supply Chain é gerenciar a eficiência em termos de produção e de custos para todo o processo logístico. Transporte, distribuição e estoques de materiais e seus respectivos custos precisam ser minimizados para garantir eficiência.

Por fim, o Supply Chain é crucial para as atividades das organizações, desde o nível estratégico até os níveis tático e operacionais.

As vantagens da utilização do *supply chain* é sua grande automação de registros. De acordo com Carvalho (2017), discorre que, com essa integração as informações residem em gerar a transmissão das informações que são automatizadas para diversos módulos vínculos em tempo real, com o intuito de disseminar as informações de forma mais ágil para que as decisões possam ser tomadas com base em dados confiáveis evitando assim retrabalhos e possíveis falhas.

Isso posto, segue é imperativa a seguinte arguição-problema: **A ferramenta *Supply Chain* aplicada na Gestão de Compras pode ser utilizada como uma estratégia de vantagem competitiva nas pequenas empresas?**

1.1 Objetivo

1.1.1 Objetivo Geral

- Descrever a importância das ferramentas Supply Chain e da Gestão de Compras, como estratégia de vantagem competitiva na empresa que o adota.

1.1.2 Objetivos específicos

- Revisar a literatura sobre o tema em questão;
- Identificar a área de compras como ferramenta estratégica de gestão;
- Mostrar o *Supply Chain* aplicada na área de Compras, como metodologia.
- Expor se o *Supply Chain* pode ser considerado um instrumento que proporciona vantagem competitiva nas pequenas empresas, que adotam a metodologia.

1.2 Justificativa

Este trabalho tem como objetivo de relevância o estudo da área de Compras para a concretização de valorização do setor e a forma com que esse membro estratégico consegue utilizar da ferramenta do Supply Chain para aprimorar a competitividade das empresas. Através do apontamento desta pesquisa, fica claro a importância da integração dessas ferramentas e sua adequação na estratégia das corporações. Além disso, a metodologia *Supply Chain* aplicada na área de compras, tem a cada dia mais contribuindo na redução de custos e aumento da produção, bem como se adequando a novas tecnologias e seguindo o ritmo de atualização do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

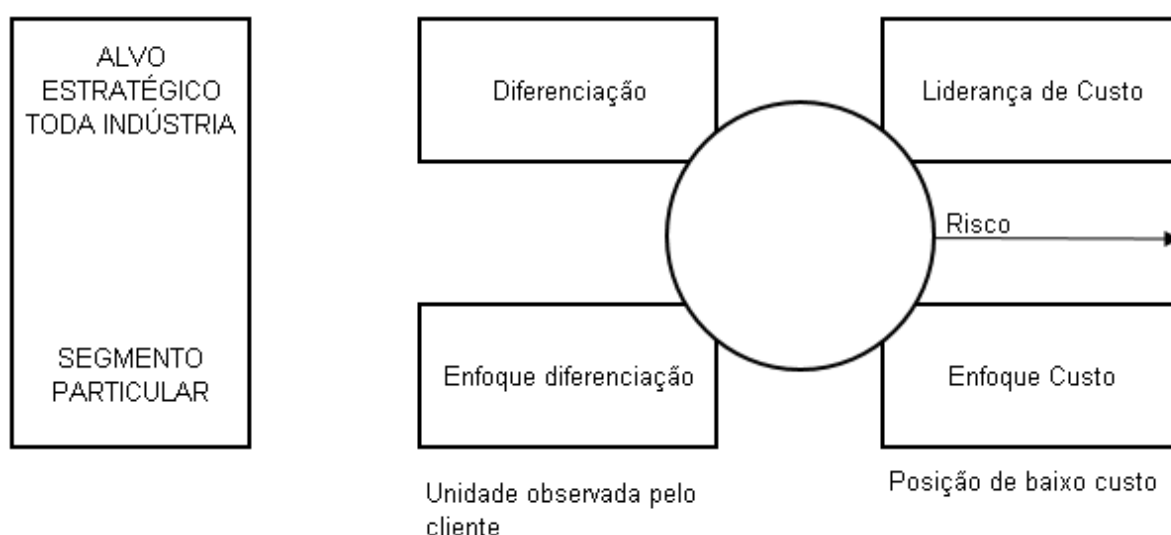
A demonstração a seguir objetiva uma construção dos conceitos em torno do tema vantagens competitivas e estratégias competitivas, afim de demonstrar a sua importância nos negócios empresariais, respaldando-se na literatura por autores renomeados da área.

2.1 Estratégias Competitivas

Conforme pensamento de Porter (1980), identifica que o desempenho de qualquer empresa em uma determinada indústria pode ser decomposto em duas partes: a primeira originada do desempenho médio de todos os concorrentes e a segunda oriunda do desempenho relativo da empresa do setor.

Com base nessa afirmação, há quatro possíveis estratégias competitivas, conforme ilustram a Figura 1. As estratégias genéricas são: liderança de custo, diferenciação, enfoque/foco em custo, enfoque/foco em diferenciação.

Figura 1- Estratégias Genéricas Estratégia Competitiva



Fonte: Adaptado de Porter, (1980).

Através dessa análise, percebe-se que definir uma estratégia competitiva visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Não fazer um posicionamento claro em nenhuma dessas estratégias pode implicar no desempenho inferior, apresentando grandes riscos de a empresa tornar-se meio termo nas diferentes estratégias.

Além disso, a empresa tem que entregar dois tipos distintos de pacote de valor para o cliente (custo e diferenciação), caso contrário, oscilar entre eles ao longo prazo, pode

confundir a sua imagem perante os seus clientes, fazendo com que perca a sua credibilidade e reputação (CARVALHO, 2008).

Para Porter (1996) o alinhamento de todas as atividades de uma organização em torno de uma estratégia competitiva torna mais fácil a sua implementação e comunicação com clientes, empregados e acionistas. Um posicionamento estratégico não claro, não explicitados, dificulta a construção do recurso necessários, criando problemas de coordenação interna. Dessa forma a posição mais crítica em termos de posicionamento estratégico seria a região central, conforme destacado na Figura 1.

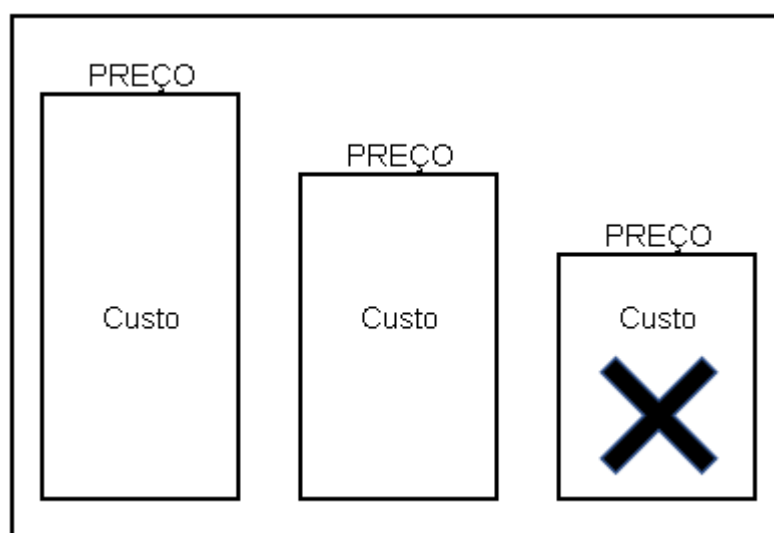
2.2 Liderança em Custo

Uma empresa que busca a liderança em custo deve focar toda a organização para atingir este objetivo, criando uma cultura de custos baixos trabalhando constantemente para obter resultados positivos: redução de desperdícios, sempre atenta as posições de custo de seus concorrentes (CARVALHO, 2008).

Neste contexto, pode-se compreender que para conseguir atingir essa vantagem, as organizações precisam abrir mão de maior, variedades de produtos ou serviços oferecidos, em prol de custos menores.

Segundo Carvalho (2008) ressalta que as empresas que adotam essa estratégia, se faz necessário a adoção de lacunas de desempenho de custos em relação aos demais concorrentes da empresa, lacuna estas que permita a aumentar as margens de lucro, conforme ilustra a imagem 2. Se a empresa consegue estabelecer um patamar de custos muito inferiores do que a concorrência, mas ao mesmo tempo estabelece uma guerra por preço, ela reduz as suas margens e, portanto, a sua lucratividade.

Figura 2 - Estratégia Concorrencial: Liderança em custo.



Fonte: Adaptado de Carvalho, (2008).

Tabela 1 – Liderança em Custos: Recursos, Habilidades e Requisitos.

Estratégia	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
Custos	Investimento de capital e acesso a capital Boa engenharia de processos Projeto para manufatura Baixo custo de distribuição	Controle Rígido e Frequente Incentivos com base em metas quantitativas.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Carvalho, (2008).

A Tabela 1 apresenta os recursos e requisitos organizacionais que a empresa que compete por liderança em custo deve buscar. Pode-se compreender que as empresas de qualquer ramo devem buscar diferenciar, para se manter na frente do seu concorrente.

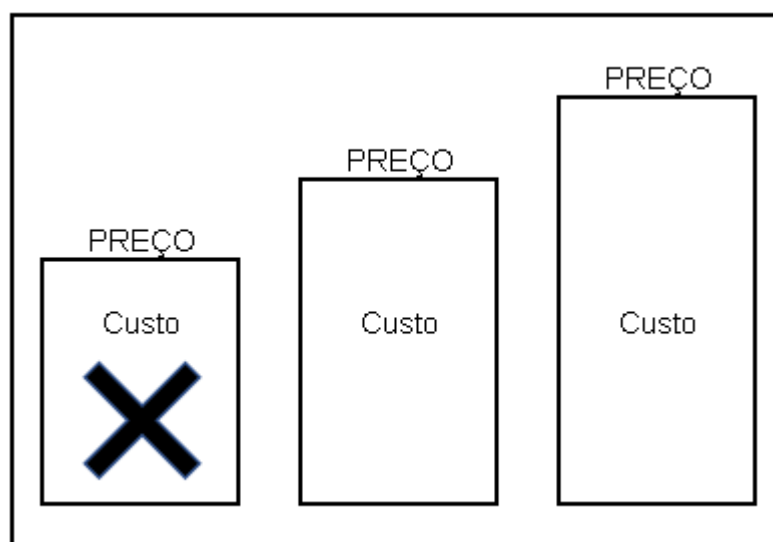
2.3 Diferenciação

A lógica da estratégia competitiva de diferenciação é também de aumentar a margem da contribuição para a empresa, mas partindo da variável do preço e não da variável do custo (RUMELT, 2003).

Segundo Porter (1996) ressalta que o objetivo das empresas que competem por diferenciação é identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, mas naqueles requisitos que os clientes estão dispostos a pagar um prêmio de preço. Portanto a maior rentabilidade obtida por esse perfil de negócio é oriunda do preço prêmio.

Ainda segundo o mesmo autor, alegar que isso não quer dizer, que as empresas que competem, nessa estratégia competitiva, possam menosprezar a variável preço. Uma vez definido o alvo da diferenciação, apenas os custos associados devem ser absorvidos. Nos demais aspectos a empresa também deve ter uma gestão cuidadosa dos custos, caso contrário estará eliminando a margem obtida, pelo prêmio de preço com custo excessivo, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Estratégia competitiva: Diferenciação



Fonte: Adaptado de Carvalho, (2008).

Tabela 2 - Diferenciação recursos, habilidades e requisitos

Estratégia	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
------------	------------------------	----------------------------

Diferenciação	Habilidades de Marketing Boa engenharia de produtos Tino criativo Capacidade de pesquisa Reputação de líder em qualidade ou tecnologia Tradição na indústria Cooperação dos canais	Coordenação entre funções incentivos subjetivos. Ênfase na gestão do conhecimento e da atração de talentos altamente qualificados.
---------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Carvalho, (2008).

Pode-se compreender através da Tabela 2 que apresenta os recursos e os requisitos organizacionais, que as empresas que compete por diferenciação deve buscar.

Segundo Carvalho (2008) de maneira geral as resultantes da vantagem competitiva em diferenciação conduzem a investimentos em inovação e tecnologia, sempre com foco em necessidades específicas dos clientes.

Ainda segundo o mesmo autor, alega que as bases da concorrência nessa estratégia são abaladas quando os conseguem rapidamente imitar o alvo da diferenciação, oferecendo pacotes de valor muito parecidos, ou quando o objeto da diferenciação perde o valor por mudança do ambiente.

2.4 Foco/Enfoque

Segundo o autor Carvalho (2008) ressalta que o segredo da estratégia competitiva é encontrar um segundo alvo lucrativo e sustentável para exercer a sua estratégia, quer seja de custo, quer seja de diferenciação. Tal enfoque em um segmento permite a organização criar um desempenho maior do que o seu concorrente.

Percebe-se que após a empresa ter escolhido o segmento alvo, deve se dedicar todos os seus esforços, nesta direção, devendo priorizar alguns segmentos com mais carência.

3 Logística Empresarial

Segundo o Martins e Alt (2008), a origem da logística é militar, o seu desenvolvimento, se deu com o objetivo de se obter recursos certos, na hora, quantidade correta, com o intuito de vencer batalhas.

Já para Ballou (2009) acredita que a Logística surgiu na antiguidade com a necessidade de que as pessoas tinham de transportar mercadorias em condições adequadas, que estavam dispersas e disponíveis, em determinadas regiões, diferentes da que elas estavam, em alguns períodos do ano.

Ainda segundo o mesmo autor, alega que isso ocorria, porque não havia sistemas de transporte de armazenamento que permitiam a locomoção das mercadorias da região onde ela era produzida, até os consumidores, fazendo com que as pessoas tivessem que migrar próximo da área produtora.

Para Martins e Alt (2008) considera que nos dias atuais, a Logística tem papel importante na gestão empresarial, pois através dela é feita a distribuição, armazenamento, assim como também movimentação dos materiais, segundo.

A Logística apresenta atividades primarias e de apoio. As atividades primarias são compostas por: transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos. O transporte se utiliza de todos os métodos para movimentar materiais. Os mais comuns são: rodoviário, hidroviário e aeroviário (BALLOU, 2009).

Segundo Ballou (2009) o processamento de pedidos é feito de acordo a movimentação das operações e é responsável pelo início das movimentações de produtos, assim como também da entrega de serviços.

Ainda de acordo a Ballou (2009) a armazenagem é feita através do gerenciamento do espaço reservado para o acondicionamento de mercadorias.

A estocagem, do que diz respeito, a movimentação de mercadorias no local físico. Acaba sendo inerente a alguns procedimentos: seleção de equipamentos de movimentação, preceitos sobre elaboração de pedidos, fornecimento de pedidos. As embalagens de proteção devem ser utilizadas de acordo com o objetivo de movimentar os materiais sem danificá-los. A programação passa a ser lida de acordo com o fluxo de saída dos materiais. E a manutenção das informações é responsável pela operacionalização eficiente do processo logístico (BALLOU, 2009).

Já a aquisição de compras, é a atividade principal, que dispõe o produto para a operação logística. É a motivada do estudo em questão, a partir dela é possível a análise e seleção do mercado fornecedor, assim como também, a análise da quantidade de materiais a serem adquiridos e da forma como eles devem ser comprados.

4 Gestão de Compras e sua Evolução Histórica

Pode-se verificar que, nos dias de hoje, a percepção da funcionalidade do setor de compras é bastante diferente do conhecido antigamente. Pois anteriormente, a função aquisição de materiais obtinha papel burocrático, e nos anos 70, devido a existência da crise do petróleo, afetou a economia consideravelmente, fazendo com que a oferta de diversas matérias primas reduzisse, enquanto os pregos subiram de forma considerável (MARTINS; ALT, 2008).

Neste contexto, passou a ser importante para a sobrevivência da empresa, saber o que, o quanto e quando comprar passaram, diante disto o setor passou a ser visto de maneira diferente dentro das empresas. De acordo o autor Martins e Alt (2008), enaltece que nos dias de hoje, a função de compras, não é mais visto como um setor paralelo e sem importância e sim que é percebido como parte que constitui no processo de logística das organizações, como parte fundamental da cadeia de suprimentos (*Supply Chain*).

O Baily et al. (2010), destaca que a operação de compras é determinante no processo em que as organizações posam definir os itens a serem comprados, e a partir disso fazem seleção dos fornecedores, negociando com as fontes de suprimentos, após, chega-se na fase contratual, em seguida passam a elaborar ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

Os autores acima referenciados, afirmam ainda que o surgimento da carência de adequação dos sistemas *just-in-time* (JIT) ¹de muitas organizações, levou a mudanças importantes, entre elas a introdução de uma nova função de aquisição, se opondo da que era conhecida anteriormente, onde os *inputs*² chegavam, que os gerava por meio do *Material Requirement Planning* (MRP) ³ é conhecido como momento que se dava início a uma série de

¹ Just In time: filosofia de produção japonesa, onde o objetivo principal da melhoria continua do processo produtivo. (CORREA; GIANES1, 1993).

² Inputs: Entrada

³ *Material Requirement Planning*: planejamento das necessidades materiais.

operações são estas: cotação, seleção do fornecedor em função do preço-prazo-qualidade, emissão do pedido de compras e por último o recebimento e contas a pagar. Caso o material recebido não atendesse os padrões exigidos era emitida uma Nota Fiscal de Devolução, e o processo iniciava-se com outro fornecedor. Processo simples, mas fonte permanente de situações que geravam erro e retrabalho na empresa (BAILY et al, 2010).

4.1 A Função da Área de Compras

A seguir, será demonstrado a função do setor de compras e a sua relevância na organização, pois é a partir dele, que segue as principais estratégias de abastecimento e suprimento das organizações, e a partir deles pode ser definido a forma como a organização vai se sustentar no mercado.

A gestão de compras com o tempo passa a assumir o papel estratégico nos negócios empresariais, devido ao contínuo volume de recursos, sendo estes, na maioria financeiros, mudando a percepção cada vez mais de uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa, para um centro que tem a proposta de gerir lucros (MARTINS; ALT, 2008).

De acordo com o Viana (2012), aponta que a função do setor de compras e a sua importância é voltada para fora da empresa, pois reforça a seleção e informação dos fornecedores externos e a interação entre os demais departamentos da organização, se faz necessário para manutenção do controle do armazenamento de estoques com segurança.

Segundo o autor Viana (2012), discorre que a atividade de compras tem a função de identificar e realizar a entrega dos materiais, de acordo com a qualidade e atendendo o prazo adequado, a um preço determinado e justo, para a manutenção ou aprimoramento da organização.

De acordo com o Martins Alt (2008) acentua que a função dessa atividade tem a determinação de obter o controle nos níveis de estoque da organização para que os materiais em grande escala não possam vir a gerar custos adicionais no que se refere ao armazenamento do estoque desses.

Ainda segundo o mesmo autor, refere-se aos riscos com a produção da empresa, sobre os armazenamentos dos produtos, ao que tange o custo do espaço ocupado, para concentrar o estoque, como até o custo com a mão de obra. No entanto para uma organização trabalhar com baixo nível de estoque pode ser arriscado para os seus negócios, pois um cálculo feito de

forma errônea do consumo dos materiais ou até qualquer problema ocasionado como um pedido de forma emergencial ou desperdício, pode colaborar para que o nível de estoque reduza consideravelmente, gerando o risco de deixar a área da produção parado por falta de matéria prima.

A organização pode ser vista, como um organismo aberto, e o setor de compras é dependente deste, e é garantidor dos seus materiais e entradas, com a interface em favor ao ambiente externo (VIANA, 2012).

Percebe-se através deste cenário a função primordial que o setor de compras opera é na aquisição de produtos e serviços, afim de suprir as carências da organização e do seu departamento de produção. Em síntese, a funcionalidade da área é fornecer o apoio ao departamento de produção da organização.

De acordo Arnold (2008), a utilização de compras se concretiza com eficiência, através do envolvimento de todos os demais setores da empresa. Para obter o insumo certo, na determinação da quantidade correta, com qualidade certa, com a entrega adequada, do fornecedor correto e no preço acertado, são estes o conjunto dos elementos que envolvem as funções de compras.

O mesmo autor afirma ainda, que o setor de compras tem a obrigatoriedade de identificar e selecionar de forma coerente adequada dos fornecedores de suprimentos e de fazer uma negociação efetiva dos preços. O material vindo de outros setores é preciso para busca a verificação das fontes de suprimentos, afim de auxiliar o setor de compras na parte de negociação.

Dias e Costa (2011) discorrem sobre a funcionalidade de compras como suprir as carências de aquisição de materiais ou serviços, para tanto deve-se planejar de forma quantitativa com o propósito de satisfazê-las no momento adequado com as quantidades determinadas, e deve-se verificar se houve o recebimento efetivo do que foi adquirido, visando providenciar o armazenamento dos suprimentos. Na tabela 3 será demonstrado os objetivos básicos da função de compras (DIAS; CORREIA, 2011).

Tabela 03 – Objetivos básicos na função de compras segundo Dias e Correia

Numeração de acordo a importância	Objetivos
1	Obter um ciclo contínuo de suprimentos para atender aos processos de produção
2	Coordenar esse ciclo para que ele seja aplicado com restrição de investimento que impacta na operação da empresa
3	Buscar realizar a negociação de maneira justa e adequada com as melhores condições para a organização em condições de preço e pagamento

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Dias e Correia, (2011).

De acordo com Lambert (1998) o administrador do setor de compras tem que manter os níveis de estoque da empresa em equilíbrio, sempre com o setor da produção. Neste sentido, concorda com os objetivos demonstrados anteriormente e acrescenta outros, para isso elaboramos a tabela 4. Que segue abaixo

Tabela 4 - Objetivos básicos na função de compras segundo Lambert

Numeração de acordo a importância	Objetivos
1	Proporcionar um ciclo contínuo de materiais, suprimentos e serviços necessários para a operacionalidade da organização
2	Manter as perdas e desperdícios do estoque a um nível restrito, para reduzir gastos desnecessários para a empresa
3	Buscar adequar padrões de qualidade, evitando compras errôneas de produtos
4	Selecionar e desenvolver fornecedores adequados, visando empresas próximas ao segmento da organização
5	Padronização de itens adquiridos;
6	Comprar materiais de menor preço, se preocupando com as exigências emitidas pela área de produção;
7	Atingir as relações de trabalho de forma harmônica e produtiva com outros departamentos dentro da organização, assim como a influência de informações entre os setores da organização
8	Atingir os objetivos de compras com menor nível possível de custos administrativos.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base com Lambert, (1998).

Dias (2010), informa que um dos fundamentos mais relevantes para o bom andamento do setor de compras, para alcançar as suas metas é a previsibilidade das carências de suprimento. Relata ainda que a carência de se comprar com mais eficiência é focada pelas empresas com a preocupação de se estocar em níveis adequados e de dar ênfase ao processo produtivo.

Referente ao nível de estoque, pode-se considerar que gera pouco problema com a produção, mas pode contribuir para a obtenção de altos custos com a armazenagem de estoques. A escala econômica na aquisição de uma grande quantidade de materiais, pode não ser tão essencial para a organização e o desenvolvimento da armazenagem do estoque acaba se tornando mais caro do que a economia de escala obtida (DIAS, 2010).

Reforçando, Dias e Correia (2011), ressalta na sua afirmação ainda sobre o andamento da organização no formato *just-in-time* significa trabalhar com previsibilidade sazonal no mercado, para poder fazer um planejamento, afim de obter conhecimento da melhor escolha sobre o momento mais adequado na realização da aquisição de materiais e definir os fornecedores para praticarem um preço pela organização.

Neste contexto, percebe-se que cada tipo de organização deve fazer planejamento do seu suprimento condizente com a sua atividade inerente ao negócio para identificar a melhor forma de alocá-lo no seu armazenamento do seu estoque.

De acordo com Dias (2010), ressalta-se que a correta utilização das atividades no setor de compras são essenciais para que o grau de eficiência seja atingido pela empresa. A rentabilidade da organização será medida através da conclusão eficiente das aquisições realizadas.

A gerencia de compras na empresa deve fazer alguns questionamentos, são estes: o que, quanto, quando, e como comprar, para fazer a análise de um bom planejamento, afim de contribuir para os negócios empresariais. Deve competir à administração do setor, todo o controle que envolve o estoque, medindo e analisando a previsão da sazonalidade do consumo. E isso deve impactar em todo o desenvolvimento do processo produtivo, para que se obtenha resultados significantes para empresa, para tanto se faz necessário que o gestor de compras tenha profundos conhecimentos dos processos na aquisição de materiais (DIAS; CORREIA 2011).

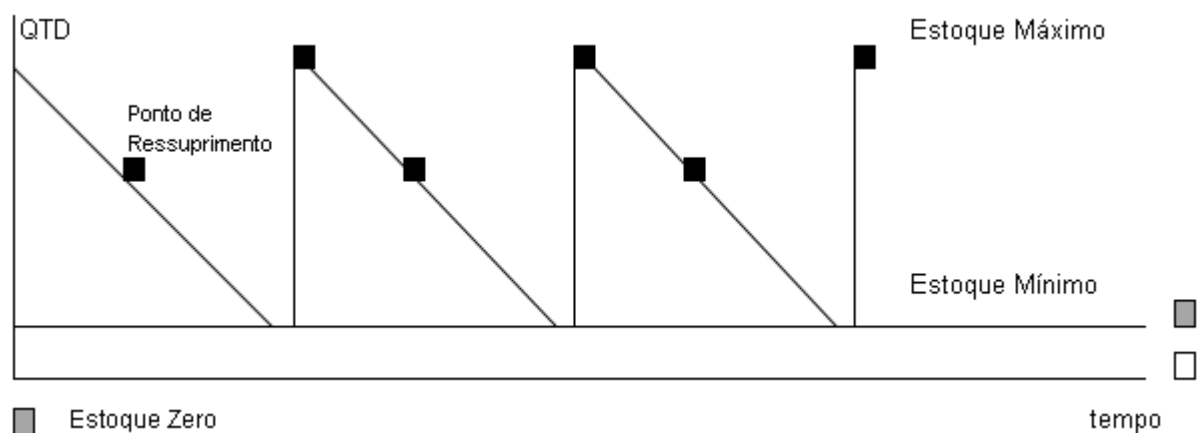
Neste sentido Viana (2012), discorre sobre os possíveis progressos com a utilização de controle, e aos critérios que envolvem a quantidade do estoque e de reposição. As

expectativas acima dos preceitos ideais tendem a implicar na ausência de mobilização de recursos financeiros, a adequação da área inutilizada, assim como também dos fatores que elevam a carga de trabalho no aumento de manuseio de insumos e realização. As compras de forma reduzida, impacta em aquisições repetidas e emergenciais, que normalmente podem elevar os custos.

Ainda segundo o autor explica que cabe ao estoque a otimização do armazenamento referente aos os níveis equilibrados de estoque, devendo este ser ajustado permanentemente de acordo com a lei da demanda, sobre o prazo adequado de reposição, na importância operacional e do valor de cada insumo.

Segundo Dias (2010), a demonstração da movimentação de entrada e saída de insumos que envolve o armazenamento do estoque pode ser feita através de um gráfico chamado de dente de serra, que será ilustrado a seguir, como Figura 4.

Figura 4 – Gráfico de Dente de Serra



Fonte: Adaptado de Dias (2010).

Ainda segundo o autor, enaltece que o ciclo demonstrado acima será gerado de forma repetitiva se:

- Não havendo modificações na demanda durante tempo determinado
- Não devendo existir a existência de erros administrativos que venham a impactar em ausência de solicitação de compra;
- O fornecedor selecionado pela empresa nunca deve atrasar na entrega;
- Quando não há rejeição de entrega do fornecedor enunciado pelo controle de qualidade.

Existem quatro metodologias de controle de estoques. São elas: sistema de duas gavetas, sistema de máximos e mínimos, sistema de renovações periódicas e planejamento das necessidades de materiais Martins (2008).

Pozo (2012) ressalta a respeito das técnicas que são mais utilizadas na ênfase da dimensão do fator econômico para o desenvolvimento dos níveis de estoque eficientes e que é conhecido como: sistema máximos-mínimos. Este sistema tem como característica: cada produto passa a receber quatro informes básicos, são eles: estoque restrito que se quer manter no ocorrido com novas quantidades de produtos que devem ser adquiridas, a sua representação da sigla é (PP) , tempo utilizado para repor o produto (TR), e neste termo verifica a quantidade de produtos que devem ser adquiridos, ou (LC) e quando este lote adquirido chegar na empresa, passa a verificação do o estoque máximo que é representado pela sigla (Emix).

Pode-se verificar que quando um determinado insumo chegar onde tinha que ser feito a entrega, deverá ser feito um pedido de compra, após a efetivação da aquisição, deve ser realizado o recebimento do produto, e dessa forma observa-se um ciclo conhecido graficamente por curva dente de serra Pozo (2012).

Ainda segundo o mesmo autor verifica a importância do estoque na sua segurança, afim de evitar riscos circunstanciais, denominado como estoque mínimo ou de reserva que tem a função de determinar a quantidade mínima de produtos que devem existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema. A sua funcionalidade, é não impactar no processo produtivo além, de não originar aborrecimentos e insatisfação do consumidor por ausência de material.

De acordo com o Baily (2008), na curva ABC⁴ trata-se de uma visão dos perfis da relação dos produtos nas organizações, essa leitura tem a finalidade de demonstrar que a concentração das vendas é gerada por número restrito de produtos na linha de produção.

Outro aspecto relevante da curva ABC é que esta pode ser vista como uma ferramenta da gestão de compras, pois tem a função de propor condições ao gestor de materiais de obter informações sobre quais produtos devem dar ênfase para a produção. Dias (2010).

De acordo com Dias (2010), ainda referente a curva ABC, refere-se que a partir da ordenação das mercadorias conforme a sua relevância, possibilita a adequação para o

⁴ Curva ABC: é um método de categorização de estoques, cujo objetivo é determinar quais são os produtos mais importantes de uma empresa

gerenciamento adequado de definição de políticas de vendas, estabelecendo as prioridades no processo de produção.

Após a verificação da ordenação relacionada as mercadorias pela sua relevância, pode-se definir as classes da curva ABC, estas são divididas em três classes, estas são:

- 1) Classe A: Sua classificação é considerada a que tem maior importância e a sua representatividade é de 20% das mercadorias listadas
- 2) Classe B: Sua classificação é intermediária, e a sua representação é de 30% das mercadorias
- 3) Classe C: A sua classificação é de menor importância, e se faz necessário a atenção dos gestores, onde a sua representação compete aos 50% restantes que é composta pelos 50% restantes (DIAS, 1993).

Neste aspecto, o autor Viana (2012) ressalta a importância da atividade de compras e a defini como uma arte, para tanto o mercado concorrencial nos dias de hoje, exige que o consumidor possua conhecimento de todos os processos que estão presentes nesta área, bem como deve obter informações sobre as características dos produtos, além de atuar como negociador perspicaz.

O autor acima referenciado, ainda completa que o consumidor deve possuir como característica de compra a iniciativa através da capacidade de escolha, bem como a objetividade nas suas ações e principalmente a idoneidade, que visam a contemplar a sua conduta pessoal, através de ética e moral.

Após demonstrar os principais pontos que envolvem as características básicas das funções, obrigatoriedade, objetivos que envolvem na atividade de compras é essencial contextualizar as informações com respaldos de autores sobre como deve ser o ciclo, as condições, a negociação e as fontes de fornecimento.

4.2 Ciclo De Compras

De acordo com Dias e Correia (2011) aponta que a responsabilidade determinante que envolve o ciclo de compras é o desenvolvimento da organização desde a solicitação de aquisição de produtos até o acompanhamento da entrega da mercadoria, e estas operações são consideradas como cíclicas e repetitivas. São denominadas como cíclicas porque é constituída por ciclo de tarefas, devendo ser cumpridas, de acordo a seu tempo determinado, onde após o

término de uma, inicia-se a outra e assim por diante e repetitiva porque o ciclo é iniciado toda vez que passa a surgir a necessidade de se comprar um determinado item.

De acordo com o Ballou (2009, p.61), pode-se compreender que uma "boa administração de materiais significa gerenciar a movimentação de suprimentos com as exigências de operação"

Ainda segundo o mesmo autor, discorre a respeito do o ciclo de compras no que tange dentro da organização como integrante das características do seguinte modelo: análise da ordem de compra (OC) onde é obtida a pesquisa para a formação de seleção dos fornecedores, para a obtenção da negociação com o fornecedor selecionado, e o acompanhamento do pedido pode ser realizado através de controle do recebimento da aquisição do material comprado, os quais são demonstrados a seguir:

a) verificação e análise da ordem de compra recebida pela empresa (OC): Em primeiro momento, passa por análise para obter conhecimento a respeito dos detalhes do produto, no que se refere a sua quantidade e a determinação do tempo adequado para o recebimento da matéria. Para tanto se faz necessário a conferência analítica do estoque, com o intuito de não haver compras de produtos com volumes de quantidades armazenadas equivocadamente, para evitar o desperdício. Neste ponto o referido autor afirma que a organização deve se preocupar em analisar o seu banco de dados, com as informações cadastrais dos seus fornecedores de matéria-prima, afim de facilitar o processo de aquisição dos produtos;

b) A parte de pesquisa e a seleção dos fornecedores: O autor, identifica que é neste momento em que a fase da OC faz o verdadeiro sentido, pois no banco de dados, onde é gerado o produto no relatório emitido pela Ordem de Compra possibilita a empresa obter as informações dos fornecedores cadastrados para um determinado tipo de matéria prima, analisando a viabilidade da aquisição. Neste banco de dados, pode ser encontrado também a classificação dos fornecedores que já efetuaram alguma venda para a empresa, denominados como fornecedores reais, assim como também os fornecedores que pode se candidatar para futuras negociações, estes são chamados de fornecedores potenciais. Como foi classificado pelo autor a respeito do fornecedor, que é aquele que produz as matérias-primas e itens que são necessários para a fabricação ou fornecimento de vendas de produtos. Na etapa de conclusão do processo, deverá ficar evidente o principal objetivo ou critério na aquisição da

organização, podendo este ser fatores determinantes como: preço, prazo condição de pagamento, assim como também a geração de confiabilidade no vendedor

- c) A efetiva negociação com o fornecedor selecionado;
- d) O acompanhamento do pedido (*follow-up*)⁵ pode ser feito após a execução do pedido de compras inicial, afim de evitar atrasos na entrega e garantir o estabelecido de forma contratual na negociação;
- e) A análise referente ao controle do recebimento do material adquirido: deve ser obtido no efetivo momento do recebimento do insumo. Havendo desconformidade no pedido quanto ao determinado na negociação, nestes casos cabe ao fornecedor o dever de imediato se efetuar a troca do mesmo.

Segundo Arnold (2008), acentua a respeito do ciclo de compra nos seguintes passos como segue na sequência:

- a) Inicialmente deve-se receber e verificar os pedidos de compra, para que possa selecionar de forma adequada os fornecedores, para dessa forma encontrar o melhor fornecedor, para cada situação e emitir solicitações
- b) No recebimento das cotações, as mesmas devem ser analisadas para a seleção do fornecedor adequada selecionar o fornecedor correto.
- c) Se fará necessário a determinação do preço adequado e justo
- d) Logo, deve-se emitir pedidos de aquisição de compra
- e) Será preciso realizar um acompanhamento, a afim de garantir que os prazos acordados sejam devidamente cumpridos
- f) Em seguida iniciará o processo de recebimento das mercadorias adquiridas
- g) A empresa terá que fazer a aprovação da fatura para a execução do pagamento pela aquisição da mercadoria

Segundo a percepção de Viana (2012), na atividade da execução de compras será preciso as adequações segundo as fases que serão demonstradas abaixo:

- a) O primeiro item a ser feito é a escolha do que, de quanto e quando e onde comprar;
- b) O segundo item é a verificação através de estudo e pesquisa dos fornecedores analisando a capacidade técnica com relação os dados da consulta;

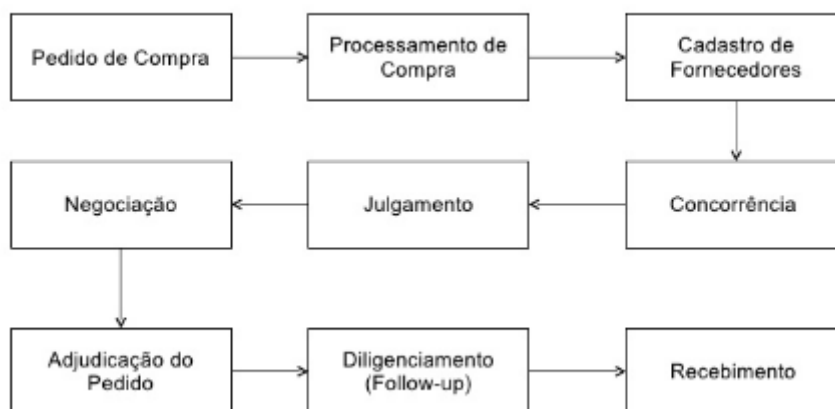
⁵ *Follow up*: acompanhamento de um processo após a execução da etapa inicial.

c) O acompanhamento do pedido deve ser realizado de forma ativa, devendo este, se encerrar apenas no momento da entrega do pedido solicitado

d) A finalização é concretizada com o encerramento do processo, que se dá após o recebimento do produto e deve-se atentar ao controle da qualidade e quantidade, que foi acordada no início da negociação

Para melhor compreensão do processo, será demonstrado na figura 5.

Figura 5 - Amplitude da compra



Fonte: Viana, (2012).

Após a demonstração das fases que fazem parte da composição das atividades que envolvem o ciclo de compras, será apresentado as condições que se faz necessário para o cumprimento dos objetivos para a execução de aquisição de materiais.

4.3 Condições De Compra

De acordo com o autor Arnold (2008), na compra de uma determinada mercadoria de um fornecedor, diversos itens estão inseridos no pacote ofertado, que foi adquirido. Tais, itens devem ser identificados quando os detalhes estão passando pelo processo de desenvolvimento, podem ser classificados em três formas, são elas, segundo as exigências: de quantidade; de preço e as funcionais.

Já para Dias (2010), determina que para a efetivação das condições de compra podem ser:

- a) Os produtos deverão ser entregues impetravelmente dentro do prazo ajustado no contrato. O descumprimento desse preceito favorece o direito do cancelamento do pedido de compra emitido, após a negociação, e este deve emitir o cancelamento em todo ou em parte, sem qualquer prejuízo pelas partes.
- b) Aponta-se que toda mercadoria fornecida deverá estar adequada ao que foi acordado com o pedido referente aos detalhamentos e especificações técnicas, sendo estes de acordo com os desenhos entre outros fatores, pode-se ressaltar que a sua concordância é interligada na aprovação da verificação, se o pedido está de acordo com o contratado, por parte na empresa. Havendo a rejeição, os produtos passarão a ser deixados a inteira responsabilidade do fornecedor até a retirada do mesmo, além disso as despesas de transportes, pelo item que obteve a rejeição, será custeado pelo fornecedor.
- c) Cabe a empresa contratante, nos casos que determinar conveniente, a reserva do direito de recusar a devolução. Nestes casos os gatos obtidos pelo fornecedor, devendo a qualquer parcela do produto devolvido a quantidade determinada maior do que àquela que se obteve o fornecimento com a anuência determinada pela organização.
- d) O pedido determinado, não poderá ser emitida a nota fiscal com valores superiores do que foi acordado na negociação previamente, salvo nos casos em que haja o consentimento das partes.
- e) Não caberá a empresa a obrigatoriedade de pagamento referentes a custos com o fornecimento do material, estes podem ser: transportes, embalagem, seguro, será permitido, apenas nos casos em que for acordado, devendo este, estar documentado junto à nota fiscal referente ao pedido.
- f) passa a ficar compreendido que o fornecedor será identificado como o agente responsável, pela obrigatoriedade que foram oriundas da venda ou do processamento das mercadorias a que se refere, neste pedido, casos em que haja violação ou transgressão de lei de qualquer natureza decreto, patentes e marcas registradas
- g) A empresa não deve ser identificada como responsável por produtos, onde as entregas não tenham sido permitidas, estando sem autorização por um pedido de compra, ou nos casos em que as mercadorias entregues, não estejam em conformidade do que foi acordado de forma contratual.
- h). Permite-se a possibilidade da existência de novos pedidos, devendo sempre respeitar os quesitos supracitados estabelecidos. Pede-se em benefício as partes contratadas, que seja

comunicado através de telefone, telegrama, e-mail, ou até carta sobre qualquer alteração que possa vir a sofrer, quanto ao prazo de entrega pré-fixado, de forma contratual, na necessidade da eminente impossibilidade do cumprimento qualquer dos itens mencionados.

O autor, referenciado a cima, ainda discorre sobre o favorecimento do planejamento, assim como também do controle de produção se fará a permissão da determinação das quantidades que deverão ser adquiridas e o estabelecimento do prazo adequado e da disposição dos produtos. Essas informações deverão ser analisadas de forma periódica, junto ao sistema produtivo. O frete deve ser verificado de forma separada, pois a sua parcela pode ser bastante onerosa no acréscimo do valor do preço. Outro fator determinante na construção do preço do produto é a embalagem que vem alocado deve-se sempre verificar que não deve existir a elevação do preço pelo fator da embalagem. O que não pode cair no esquecimento, é a importância que relacionada a preocupação da obtenção das melhores condições de pagamento contratual.

Neste cenário passa-se a identificar que, para que haja boas condições de pagamento devem ser adquiridas, conforme as exigências determinadas pelo preço, havendo a necessidade de se obter conhecimento para a obtenção da negociação adequada. Para tanto, serão demonstradas as fases que devem existir em um processo de negociação adequado, a seguir:

4.4 Negociação

Viana (2012) define a negociação como um processo que tem ênfase intermediária entre os fatores que envolvem a relação de concorrência e a contratação. A sua importância pode ser percebida, pelo fato de que não se formaliza um contrato com a ausência de negociação, a qual deverá ter a preocupação de obter a melhor possibilidade, com abordagem da existência de adoção das vantagens técnicas. As financeiras devem ser vistas como essenciais para o melhor andamento do processo de compra de produtos ou serviços

De acordo com o autor Martins (2008), enaltece o conceito de negociação inserida no ambiente das empresas, como toda forma que envolve o contato entre fornecedor e a organização, para reduzir desacordos. Devendo ficar estipuladas todas as informações importantes ao que se refere o pedido de compra. Ficando livres da negociação, as partes que se recusarem a formular um pedido determinado formalmente.

Ainda segundo o autor, identifica que nesta fase, o pedido de compra deve passar a ser formalizado através da existência da formalização de um contrato entre as partes envolvidas: empresa compradora e a empresa fornecedora. Este contrato deve possuir todas as informações pertinentes na negociação, assim como: quantidade, preço e forma de pagamento, prazo de recebimento, determinará o responsável pelo pagamento do transporte, entre. Continua ressaltando que cabe ao comprador a responsabilidade pelas condições e determinações que devem estar contidas no pedido, e o fornecedor deve estar de acordo com todas as cláusulas, pré-requisitos e exigências pela empresa, e também sobre o que diz respeito aos procedimentos que podem envolver o recebimento do produto, através dos mecanismos de controles e detalhamentos da qualidade, para que o pedido tenha validade legal.

Através destas informações, pode-se analisar que todo processo de negociação deve ter fases e etapas que devem ser cumpridas com igual prioridade para a obtenção de resultado viável.

De acordo com Dias e Correia (2011), para a realização da negociação, deve existir algumas etapas, estas são:

- a) preparação: é onde são determinados os objetivos a serem conquistados, se faz prudente a reflexão do comportamento que pode ser presumido pela a outra parte, e neste intuito de deduzir que ele estará fazendo o mesmo a respeito da sua empresa.
- b) abertura: esta tem a função de demonstrar o objetivo, destacando a assertividade que este objetivo pode ser ideal, para ambas as partes e buscar criar um clima que promova a concordância. O ideal é que se obtenha uma conversa descontraída, mas sem enaltecer o motivo de estarem ali e esclarecer de forma clara e concisa cada passo.
- c) exploração: esta fase é determinante para o processo como um todo, pois a obtenção da anuência da outra parte, é essencial para a negociação;
- d) apresentação: neste ponto se faz relevante apontar a inter-relação dos objetivos conjuntamente com as expectativas abordadas inicialmente com as carências da outra parte;
- e) clarificação: neste momento fica evidente consideração das restrições demonstradas como oportunidades para fornecer maior respaldo das informações;
- f) ação final: é o objetivo fim realizado com acordo ou decisão.

Entende-se que por mais que se tenha conhecimento sobre as etapas que devem existir em uma negociação, é relevante o conhecimento das técnicas que possam auxiliar nos

procedimentos que esta modalidade participa. Algumas técnicas são ressaltadas por Dias (2003), são estas:

- a) a necessidade de ser cauteloso, evitando fazer a oferta inicial;
- b) oferecer as concessões de forma gradual, para não perder a oportunidade.
- c) jamais deverá prometer o que não pode cumprir, pois desta forma pode perder a confiabilidade gerada inicialmente.
- d) analisar de forma criteriosa as propostas, afim de deduzir a diferença entre a proposta de fornecimento com o valor desejado pelo cliente
- e) aprender a utilizar o tempo como aliado, invés de um inimigo
- f) procurar conhecer as carências da outra parte
- g) não aceitar a oferta inicial, sempre buscar por melhores condições
- h) aprender a ouvir com atenção;
- i) não explorar de forma negativa as fraquezas do vendedor.

Através dessas informações, nota-se a importância desta fase da compra. A compreensão das suas etapas básicas, além da utilização de algumas técnicas.

Após a demonstração da função da atividade de compras, enaltecendo a sua abrangência e os seus objetivos, que se refere as etapas do ciclo de compras, das condições e da negociação, agora será informado com base conceitual o fornecedor, seus tipos e as formas de fornecimento.

4.5 Fontes de Fornecimento

Corno já foi ilustrado de forma anterior, para que haja uma negociação é preciso, que exista ao menos duas partes em uma discussão e neste sentido pode-se encontrar o comprador e o fornecedor. Assim, chega-se à compreensão de que o fornecedor pode ser toda a empresa interessada em suprir a carência de matéria-prima, serviços, ou até mesmo de mão-de-obra

Dias (2010) aponta que a qualidade do setor de compras, pode ser percebida através do nível de atendimento ao relacionamento entre a empresa com o fornecedor, que devem ser harmônicos e adequados.

Para Vieira (2012) acentua que os fornecedores devem ser classificados de diferentes formas, para tanto afirma que os fornecedores cadastrados devem ser classificados de acordo com os materiais que ele oferece, e atingindo a conformidade estabelecida pelos critérios que norteiam o setor de compras, com o intuito de resultar o integração entre fornecedores e

grupos de materiais oferecidos, orientando de forma cadenciada o departamento de compra que busca facilitar de forma efetiva a análise da seleção dos fornecedores.

Já o autor Dias (2010) apresenta outra classificação que se pauta no tipo de fornecimento:

a) fornecimento monopolista: estes são identificados como os fornecedores que fabricam de forma exclusiva determinado produto, tem como denominação apanhadores de pedidos, pois são beneficiados por não haver concorrência na sua atuação.

b) fornecedores habituais: estes são os fornecedores tradicionais, são mais utilizados a estes cabem as consultas de acordo com uma tabela de preços determinada

c) fornecedores especiais: são aqueles que situacionalmente poderão vir a prestar o serviço.

Além disso, segundo o mesmo autor, pode-se classificar os fornecedores de diversas outras formas como, neste caso será feita com embasamento das suas características:

a) se atua como representante, revendedor ou fabricante;

b) se o produto é exclusivo, especial ou de linha normal;

c) se a produção depende de terceiros ou não;

d) se existem exigência para aquisição lotes mínimos para a produção

e) nível de assistenciabilidade técnica

f) análise da capacidade produtiva e de qualidade;

g) verificação com análise de procedência do fornecimento da matéria prima e qualidade da mesma.

Segundo Dias e Correia (2011) discorre que fica evidente, com exceção dos fornecedores do tipo monopolistas, no setor de compras deverá ter no seu banco de dados cadastros de no mínimo três opções de fornecedores, onde cada tipo de material deve ter maior garantia com a obtenção de segurança para que haja no ciclo de reposição dos insumos com maior possibilidade na negociação para obter uma potencial de redução no preço de compra, e maiores oportunidades dos fornecedores com a proposta de se adequar com os componentes e ou peças da empresa solicitante.

Para Dias (2010) os fornecedores monopolistas podem ser utilizados, nos casos em que a empresa tiver que fazer uso de produtos específicos ou patenteados, pois estes, dependem de um processo de produção exclusivo, dessa forma se faz presente algumas vantagens de se trabalhar com este tipo de fornecimento, assim como em casos em que são imprescindíveis a

programações da entrega, podendo haver um grande desgaste quando se trabalha com vários fornecedores. Uma prática que deve ser adotada é a dinamicidade e alternância dos fornecedores, que conforme retrata o autor torna a possibilidade de que os fornecedores façam reciclagem de cada período.

Outras características fundamentais em relação aos fornecedores dizem respeito ao cadastro e a avaliação da sua performance (DIAS, 2010).

Segundo o mesmo autor aponta, a importância do cadastro de fornecedores trata-se de um banco de dados das empresas que tem a funcionalidade do suprimento das carências da organização solicitante, afim de fornecer materiais e serviços. Este cadastro tem o intuito de dar ênfase a assuntos que envolvem à avaliação técnica e administrativa dos fornecedores.

No quesito avaliação dos fornecedores, existem diversas maneiras para avaliar. Dias (2010) informa que nos casos de as empresas serem de grande porte, a análise da aprovação para um fornecedor novo, não é de obrigatoriedade do setor de compras e sim do setor de engenharia de produto, neste caso o consumidor tem a funcionalidade como uma interface entre o provável fornecedor e a empresa, através de obtenção de dados e informações cadastradas. Os termos para a avaliação seriam: preço, qualidade, condições de pagamento.

Demonstrados os objetivos do setor de compras, e sua relevância na empresa, assim como a demonstração dos tipos de fornecedores e os critérios levados em consideração na avaliação deste, agora no próximo tópico será identificado o papel estratégico que a área de compras vem se aderindo.

5 Microempresas e Pequenas Empresas

As organizações que geram maior contingente de trabalho, são as microempresas e juntamente com as empresas de pequeno porte, são responsáveis pela contratação e número expressivo de obreiros, merecendo, por isso mesmo, especial atenção do Estado, como deixa claro o art. 179 da Constituição Federal:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentiva-las, pela a simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias

e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (BRASIL, 1988).

Objetivando a efetivação do tratamento diferenciado estabelecido no dispositivo constitucional acima transcrito, a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 (que substituiu n. 9.841/99), no art.1º, incisos I, II e III, põe em destaque as normas fundamentais a serem dispensadas as microempresas e empresas de porte relacionadas:

- I – a apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação inclusive obrigações acessórias;
- II – Ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;
- III- ao acesso ao crédito e ao mercado, inclusive quanto a preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, a tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

De acordo as prerrogativas Lei Complementar n. 123, considera-se microempresa ou empresa de pequeno porte o empresário, a sociedade empresária e a sociedade simples, devidamente registrada a cargo das Juntas Comerciais, ou no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, em se tratando de sociedade simples.

Pode-se ressaltar que os atos constitutivos de microempresa não estão sujeitos ao visto do advogado, a elas não se aplica a exigência contida na Lei n. 8.906/94 no seu art. 1º parágrafo 2º (Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados, 2000).

Em conformidade com o art.3º da Lei sob comento é considerada como microempresa:

De acordo a referida legislação consideram-se microempresas tendo com atribuição a cada ano calendário sua receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

O Código Civil brasileiro com dificuldades em definir a empresa, objeto, como se viu, de conceptualizações a mais diversas, preferiu definir o empresário, repetindo literalmente a do Código peninsular: “Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente a atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens e serviços”

Neste sentido, segundo Fiuza (2002), pode ser ressaltado que o empresário é considerado como a pessoa jurídica que detém a sua atividade de forma organizada. Este detém a titularidade da organização. Eliminada a divisão entre o empresário comercial e civil, o conceito abrangente da empresa que subsiste a organização econômica destinada a

produção e circulação de bens e serviços ou pode ser individual (quando o seu titular é pessoa física), ou coletiva (quando o seu titular é uma sociedade).

Pode-se constatar que o Código Civil não faz distinção entre o empresário no sentido amplo, ou seja, é assim considerado todo aquele, em caráter individual, exerça de forma profissional com a prestação de serviço ou venda de com organização.

A conceituação de empresário segundo Fiuza (2002 p. 40)

Não se restringe mais, apenas às pessoas que exerçam atividades comerciais ou mercantis. O novo Código Civil eliminou e unificou a divisão anterior existente entre empresário civil e empresário comercial. Atualmente, a conceituação de organização, abrangendo outras funções econômicas de ordem de produção que anteriormente, tinham embasamento no Código Civil anterior. O empresário é considerado como a pessoa que desempenha atividade profissional, qualquer função econômica produtiva no campo do direito privado, substituindo e tomando o lugar da antiga figura do comerciante.

Para a caracterização do empresário do Novo Código Civil, são fundamentais os seguintes requisitos, a saber:

- a) Capacidades;
- b) Exercício e atividade econômica organizada;
- c) Profissionalidade;
- d) Finalidade lucrativa
- e) Inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis

A funcionalidade da atividade empresarial é aquela estruturada empresarialmente voltada para a produção e circulação de bens e serviços. A profissionalidade no exercício da atividade econômica significa a habitualidade, o exercício dessa atividade como profissão-com finalidade lucrativa (FIUZA, 2002).

O elemento caracterizador da atividade econômica é por excelência o lucro. A produção, circulação, de bens e serviços, visa atender o mercado consumidor: O atendimento ao mercado consumidor tem só um objetivo – o lucro, ou seja, “a vantagem que resulta de toda atividade especulativa” (ORLANDO, 2002).

O registro, ou seja, o arquivamento é igualmente, requisito indispensável para a configuração do empresário, como, aliás, dispõe o art. 967 do novo Código Civil:

“É obrigatória a inscrição do empresário no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, antes do início da sua atividade”.

O registro público de empresas está sob o campo das Justas Comerciais, sob supervisão, no âmbito federal do Departamento Nacional do Registro do Comércio. Ao empresário rural e ao pequeno empresário a lei assegurará tratamento diferenciado quanto ao registro.

Nos termos do Código Civil art. 970

“A lei assegurará tratamento favorecido, diferenciado e simplificado ao empresário rural e ao pequeno empresário quanto a inscrição e aos efeitos daí decorrentes “

O empresário rural é aquele que explora atividade voltada para a produção agrícola pecuária, granjeia etc. O pequeno empresário é expressão abrangente para significar o microempresário e empresário de pequeno porte, ambos objetos da Lei Complementar n. 123, de 2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte).

6 Metodologia

A metodologia apresentada neste trabalho foi elaborada com base em pesquisas bibliográficas, exploratória qualitativa, visando fundamentar teoricamente, através do conceito de logística, estoques, compras, suprimentos, produção, estratégia, vantagem competitiva, *Supply Chain*.

Segundo Gil (2008), os dados da pesquisa podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. Os qualitativos envolvem rótulos ou nomes usados para identificar cada elemento, e os quantitativos necessitam de valores numéricos para quantificar fatores segundo um estudo.

As bibliografias, ou repertórios bibliográficos, são publicações que se especializam em fazer levantamentos sistemáticos de todos os documentos publicados e determinadas áreas de estudo ou pesquisa. Através deles é possível ao pesquisador estudar a literatura especializada de sua área, tanto as publicações de livros como as de artigos e revistas.

Foi feita a utilização de fontes como livros, teses, dissertações e artigos científicos publicados, periódicos, publicações em revistas e páginas da web, visando fundamentar teoricamente, através do conceito de logística, estoques, compras, suprimentos, produção, estratégia, vantagem competitiva, *Strategic Sourcing*.

De acordo com Gil (2008, p.53), “[...] a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los”.

7 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma estruturada, foi possível trazer os dados utilizando as fontes diversas, que possibilitou reunir dados que exemplificam a importância da ferramenta do Supply Chain, quando aplicada em empresas de pequeno porte, bem como sua divisão em tipos de PRRs (Programas de Resposta Rápida), e também a exemplificação das características de níveis estratégicos e operacionais, utilizando a Gestão de Compras como metodologia.

7.1 *Supply Chain* e a sua importância na aplicação em Pequenas Empresas

A utilização de sistemas de informação nas organizações tem o intuito de proporcionar nas suas atividades a agilidade na tomada de decisão empresarial, pois as informações através da utilização dessa ferramenta são obtidas de forma dinâmica, rápida e precisa, resultando a redução dos custos e a melhoria da qualidade dos serviços.

Para obter um sistema adequado de compras é necessário se preocupar com as diversificações em torno da estrutura organizacional de acordo com a política de produção adotada. Diante disso, o setor de compras em organizações mais tradicionais vem a cada ano recebendo reestruturações e modificações na sua estrutura física e tecnológica, para se manterem ativa no mercado (DIAS, 2010).

Já Viana (2012) complementa que, nos dias de hoje, não é permitido que exista uma empresa sem gestão com aplicação de sistemas de informações, no entanto fica evidente que as organizações de pequeno e médio porte não dispõem de muitos recursos, sendo este o financeiro para investir na implantação de *softwares* altamente capacitados. Já no caso das grandes empresas, detém possibilidades para de implantar tecnologias para o atendimento pleno de suas atividades operacionais.

O mesmo autor, ainda, ressalta que as empresas que fornecem consultoria estão buscando a inserção no mercado de pequenas e médias empresas, desenvolvendo *softwares* que visam atender às suas expectativas, e que sejam plenamente e adaptáveis a estas pequenas organizações

Para Viana (2012), o sistema de informação tem como funcionalidade o fornecimento de subsídios para diversos setores organizacionais, que constitui o seu abastecimento

informacional. Dentre estas informações tem-se o inventário físico e potencial, a fim de efetivar o cadastramento de forma digital dos dados dos insumos utilizados pela organização, para a atualização automática dos níveis de estoque e consultas digitais, com a elaboração e utilização do mecanismo comparativo de gráfico e estatística para a geração dos relatórios gerenciais. Tudo isso, com o intuito de gerir as solicitações em caráter informatizado para o efetivo controle de reposição de matéria prima e insumos, e adequação da solicitação de aquisição via *on-line*. Assim, se faz necessário a verificação do andamento do pedido de compras, inserção de registro e atualização do cadastro das fontes de fornecimento, como também o controle do recebimento das matéria prima, como outros fatores relevantes para a área.

Corroborando com essa lógica, Santos (2014, p.32) discorre sobre o conceito de sistema de informação que “no gerenciamento de compras a utilização de sistemas de *software* integrados (ERP - *Enterprise Resource Planning*⁶), torna o ambiente empresarial mais dinâmico, é considerado como um dos programas de resposta mais rápida e têm promovido grandes mudanças para as empresas que o adotam”.

Neste contexto, entende-se que a implantação do sistema de ERP, favorece as organizações, que o adotam a inserção de agilidade e dinamicidade, aumento de produção, devido à integração e padronização que o sistema oferece.

Já os autores Silva e Oliveira (2008) argumentam que a utilização da ferramenta de ERP torna vantajoso os processos organizacionais, pois torna possível o uso de um único sistema, que tem o potencial de absorver todas as transações relativas as atividades operacionais empresariais, fornecendo adequadamente informações rápidas e precisa para os administradores.

A implantação deste sistema gera benefícios relevantes para as empresas. Quais sejam: diminuição de controles manuais ou impressos e, sobretudo, redução os erros que são gerados de forma humana, pois as informações deixam de ser manuais e passam para a adequação da informatização, cuja a existência de incorporação fornecida próprio sistema.

É como diferencial a utilização deste sistema no processo organizacional, que é atender a demanda informatizada, assim sendo, se torna relevante, o destaque de um *software* com o uso adequado devendo resultar em uma grande quantidade de informações e dados, e a integração em um banco de

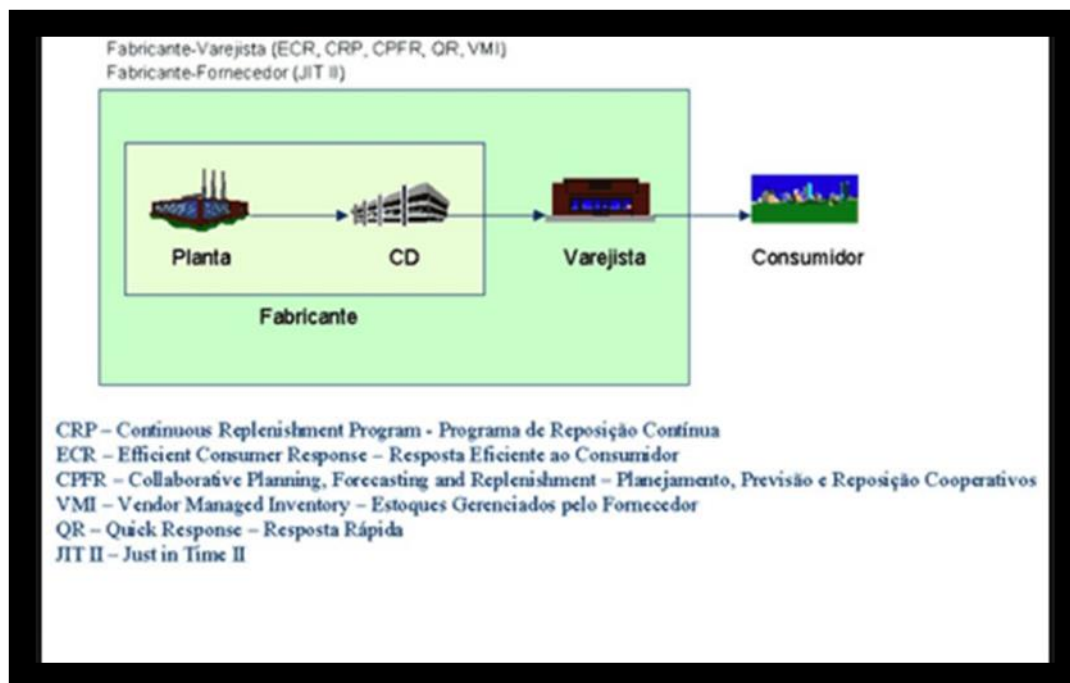
⁶ ERP - *Enterprise Resource Planning*: representa uma série de atividades gerenciadas por um software ou por pessoas, que ajudam na gestão de processos dentro de uma empresa.

dados único, favorece a qualidade e a pontualidade das informações. Nesse sentido, essas informações, tendem a auxiliar para que a tomada de decisões venha a se tornar mais eficaz, resultando uma maior contribuição para os consumidores, devendo, atender a otimização quanto aos seus principais objetivos empresariais. (SILVA; OLIVEIRA, 2008, p.2),

De acordo com Wanke (2008), as empresas nos últimos anos (entenda-se a partir dos anos de 1990), têm buscado investir em tecnologia, e a implementação dos sistemas/programas de resposta rápida (PRRs), tem sido cada vez mais utilizado, tanto quanto o software ERP, a fim de contribuir para o redesenho do ciclo de produtos, colaborando para que as atividades relacionadas a produção e distribuição, possam se tornar mais dinâmicas na sua implementação através de compartilhamento de informações veloz.

Na Figura 6 se fará possível verificar de forma clara, o resumo dos principais PRRs que são atualmente inseridos em diferentes cadeias de suprimento.

Figura 6 - Resumo dos principais PRRs atualmente desenvolvidos em diferentes cadeias de suprimento



Fonte: Wanke, (2008).

Nota-se que usualmente essas adoções são implementadas no que se refere aos agentes, fabricante e varejista, apesar de também poderem ser implementadas no ramo dos fornecedores diretos (WANKE, 2008).

Será apresentado na Figura 7 de forma sintética os principais PRRs utilizados pelas empresas contemporâneas.

Figura 7 - Resumo dos principais PRRs

PRR	Quem Decide a Reposição	Como Decide a Reposição	Propriedade dos Estoques	Como o Fornecedor Utiliza os Dados da Demanda
QR	Cliente	Previsão de vendas e independente do fornecedor	Cliente	Aprimorar a previsão de vendas e sincronização das operações
CRP	Fornecedor	Com base na posição de estoque. O nível de reposição é decidido em conjunto	Fornecedor / cliente	Atualizar posição de estoque e modificar nível de reposição em conjunto com varejo
ECR	Fornecedor	Com base na posição de estoque. O nível de reposição é decidido em conjunto	Fornecedor / cliente	Atualizar posição de estoque e modificar nível de reposição em conjunto com varejo
CPFR	Fornecedor	Com base na posição de estoque. O nível de reposição é decidido em conjunto	Fornecedor / cliente	Aprimorar previsão de vendas e sincronização das operações com participação do cliente
VMI	Fornecedor	Com base na necessidade líquida projetada	Fornecedor / cliente ou consignado	Gerar previsão de vendas e projetar necessidade líquida
JIT II	In-plant	De acordo com o sistema de suporte à decisão do cliente	Fornecedor / cliente	Aprimorar previsão de vendas e sincronização das operações

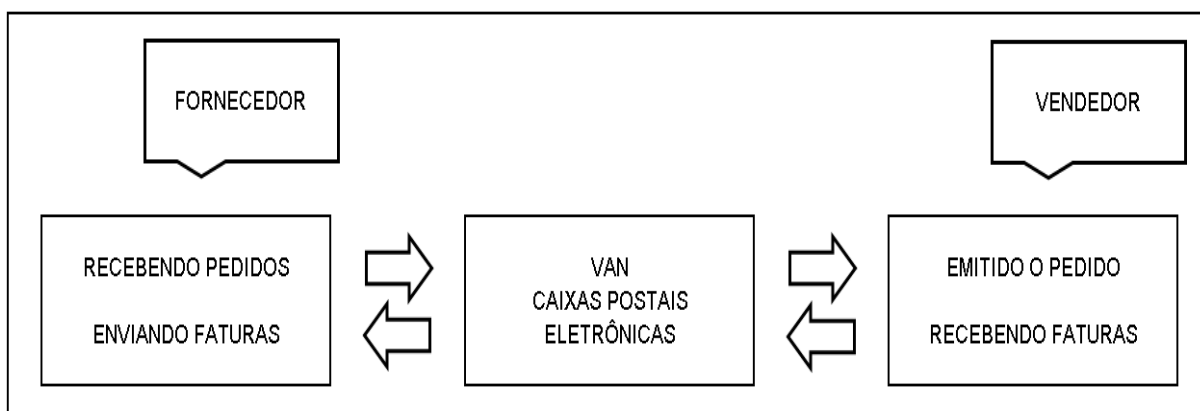
Fonte: Wanke, (2008).

Segundo Santos (2014), observa-se que os *softwares* de resposta rápida, facilitam o processo para melhor alocação, referente a reposição dos insumos, na armazenagem de estoque, inovando, e diferenciado dos antigos modelos utilizados referente a reposição, promovendo agilidade e dinamicidade ao processo e reduzindo os erros provenientes da ausência de controle, acarretando em falta de materiais nas organizações.

Com o advento da globalização, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo devido aos grandes impactos, originados nas operações de aquisições de mercadorias. Além disso, nos últimos anos tem sido inserido o mercado global em vários países. No Brasil não foi diferente: as compras passaram a se tornar globalizadas. A forma que mais cresce atualmente é o *Electronic Data Interchange* (EDI), que se trata da tecnologia para transmissão de dados eletronicamente. Além disso, o acesso a forma digital é predominante e essencial para os negócios, com isso tornou-se mais imprescindível o uso do *e-mail*, não apenas como meio de comunicação de forma restrita, mas de forma ampla como um veículo de transação comercial ou *e-commerce* (MARTINS; ALT, 2008).

Em Santos (2014), verifica-se que através da adoção de EDI os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos - entre varejistas, distribuidores e fornecedores - se tornam possíveis a troca de informações sobre as negociações referente a melhor adequação dos preços, detalhamento dos produtos, verificação precisa dos pedidos de compras, controle de estoques, avisos de recebimentos e notas fiscais, podendo ser arquivadas de forma digital, minimizando via de regra, erros provenientes ocasionados por humanos e resultando principalmente em agilidade no processo de abastecimento.

Nos casos em que as organizações aderem esta ferramenta, se faz necessário o fornecimento de serviços especializados em comunicação de dados, chamados de VAN (*value added network*). ou rede de valor adicionado, e este mecanismo, será demonstrado a seguir na Figura 8.

Figura 8 – Sistema eletrônico de pedidos de compras

Fonte: Elaborado pelo Autor baseado em Santos, (2014).

Fazendo referência a histórica da funcionalidade do setor compras e a sua aplicação nas empresas, verifica-se que desde o seu surgimento, que se deu na Revolução Industrial, e naquele período foi considerada que as suas atividades operacionalizada de forma burocrática (CORREIA, 2010).

Ainda segundo o mesmo autor, identifica-se que já nos tempos atuais, desde a década de 1990, as organizações passaram a perceber na função de compras, como uma importante ferramenta geradora de vantagem competitiva, determinando assim como fator estratégico na aplicação das tarefas operacionais de compras. Assim, a partir do século XX, iniciou-se diversos estudos a respeito da evolução do setor e a sua aplicabilidade através de atribuições em conceitos de gestão, com o critério de agregar valor estratégico e operacional a implantação dos objetivos organizacionais

Neste aspecto, a atividade de compras com o passar do tempo, cada vez mais, vem adotando os conceitos estratégicos na sua utilização através de conceitos de Controle de Suprimentos de Materiais, Logística e Cadeia de Suprimentos (CORREIA, 2010).

Já Braga (2008), discorre sobre os novos processos de gerenciamento de produção, retratando o papel crucial para o desenvolvimento dos negócios operacionais, e a implementação do *Just In Time* (JIT), que é uma ferramenta gerencial que contribui para o alcance da Qualidade Total; e tem como características a redução do ciclo de produção de novos produtos, dando ênfase na redução dos custos, visando a melhoria de qualidade para a empresa obter grau maior de competitividade, inserindo o setor de compras a outro nível de

atuação, com a adoção de novas práticas do gerenciamento para o setor, fornecendo vantagens competitivas ao negócio.

Ainda para o autor supramencionado, a operação da atividade de compras se dá por meio dos diferentes estágios, retratando a sua subordinação introdutória, assim como a aplicação de outros fatores até a sua posição como integrante na adoção da estratégia empresa. A primeira fase encontra-se a característica da agregação de valor, que deve ser concretizada pelo setor de compras nas empresas. É nesta fase, que os setores da obtenção de bens ou serviços realizam quase todas as atividades associadas à negociação da aquisição, deixando de forma exclusiva para a área de compras a conclusão oficial da transação, que é baseada na elaboração da ordem de compra, assim como também verifica o acompanhamento da efetiva entrega. Nessa etapa é dado ênfase em atender as solicitações de outros departamentos dentro da empresa. Existe pouca comunicação entre a área de compras e os demais departamentos.

Ainda para o mesmo autor, enaltece que a segunda fase da área de compras começa a ser feitas pelos detentores de conhecimento na função. As informações serão compartilhadas com os demais departamentos incentivados com o intuito de acrescentar e contribuir para a compreensão das carências do colaborador. Nessa estagio inicia-se a busca pela redução de custos, no entanto a atuação é feita de forma mecânica.

Nessa fase, são identificados ainda algumas características importantes para destacar:

- a) a análise do desempenho deve ser realizada com embasamento prioritário na busca da diminuição do custo e na eficiência das práticas utilizadas no dia-a-dia do departamento;
- b) a alta gerencia passa a reconhecer a relevância do desenvolvimento profissional dos colaboradores da área;
- c) a alta gerencia reconhece as possibilidades inerentes no andamento do desenvolvimento da área de compras para tornar rentável ao negócio.

Nas duas etapas anteriores mencionadas, a ênfase se pautará nas questões habituais do dia corporativo, voltados ao lado operacional sem análise estratégica, pode-se destacar que nesta etapa é acentuado o perfil tático.

Braga (2008) ainda informa que as operações do setor tende a deixar a visão operacional, de ser essencialmente tático, para imergir um novo preceito, sendo este ligado a estratégia.

Para o autor, é na terceira fase que o foco potencial passa a ser a busca pela melhoria no andamento do custo de ciclo de vida, com a visão de se acrescentar valor agregado para o

cliente, através de verificação do valor da engenharia de valor dos insumos, e diminuição da restrição do envolvimento da fonte de fornecimento na de novos produtos. Neste estágio o colaborador passa a ser incluído na participação das compras feitas, contribuindo para que todos os componentes técnicos e do custo possam a ser considerados, da forma que o setor se inicia na superação da estratégia competitiva na implementação da organização, por meio da inserção de técnicas e métodos de acordo com a implementação das atividades que visa o posicionamento de contribuição de vantagem competitiva (BRAGA, 2008).

O mesmo autor afirma que na quarta fase, envolve a integração de aquisição e da geração de vantagem competitiva da organização com a real funcionalidade do seu papel na empresa, quanto visão estratégica.

Por último, se configura a amplitude na decisão que refere-se à quantidade e à qualidade dos elementos das decisões de que estão inseridos os colaboradores do setor, tais como o seu envolvimento nas decisões da previsibilidade, de acordo a identificação de fornecimento internacional (*global sourcing*) e minimização dos fornecedores, que são incluídos no projetos para a compra de bens de capital, segundo o estudo de valor, assim como também da qualidade e consequentemente planejamento que está inserido a estratégia.

Em seguida será demonstrado na Figura 9, as características que diferenciam os posicionamentos tático, operacional e estratégico.

Figura 9 – Características principais dos níveis estratégicos, táticos e operacionais

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	Instituição	Unidade, Departamento	Setor, Equipe
Área	Presidência, Alto Comitê	Diretoria, Gerência	Coordenação, Líder Técnico
Perfil	Visão, Liderança	Experiência, Eficácia	Técnica, Iniciativa
Horizonte	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Foco	Destino	Caminho	Passos
Diretrizes	Visão, Objetivo	Planos de ação, projetos	Processos, atividades

Fonte: Braga (2008)

Percebe-se na Figura 9, o diagnóstico da classificação do setor de aquisições de mercadorias, fazendo-se necessário as organizações terem como objetivo o destaque no mercado competitivo, pois a estas devem caber a inserção do posicionamento estratégico, a fim de se manter no mercado e adequando a tendência atual.

De acordo com o andamento da evolução das práticas que envolvem o setor de compras, é relevante ressaltar a relação entre a funcionalidade da atividade do setor com as vistas no mercado, um exemplo disso é a utilização da prática do *e-commerce*, que com o tempo vem ganhando mais expansão a que se refere a adoção de prática de comprar e vender mercadorias e serviços através da internet.

Segundo o autor Braga (2008, p.102), sobre a utilização da ferramenta do *e-procurement* o defini com: “um instrumento que atua através do comércio eletrônico que se refere a todos os procedimentos relativos a compras de bens e serviços pela *internet*”

De acordo com o mesmo autor, a percepção da estratégia relacionada a atividade de compras, resultou no surgimento do *Supply Chain*, como ferramenta da inserção prática dos preceitos estratégico nas aplicações das pequenas empresas, refere-se a gestão, do desenvolvimento e a interação das competências dos fornecedores no sentido de serem obtidas as vantagens competitivas para a organização.

As vantagens têm relação direta com o posicionamento estratégico da organização no mercado, visto que na realidade das pequenas empresas, tudo precisa ser remodelado para poder funcionar. ERPs, sistemas de gestão, PRRs e demais ferramentas precisam ser adaptadas à realidade estrutural dessas organizações. Ou seja, tudo precisa ter seu custo de operação e utilização reduzido para funcionar, ou a empresa não vai se sustentar e pode acabar fechando as portas. Além disso, preocupações com a minimização de custos, utilização de tecnologia, melhoria na qualidade e diminuição de tempo para atendimento dos pedidos devem ser prioridade para garantir que o *Supply Chain* seja sustentável na organização (BRAGA, 2008).

Deve-se ressaltar que para o *Supply Chain* alcance os resultados esperados, se faz necessário que a sua aderência não fique exclusiva no setor de compras e, dessa forma conte com os demais departamentos da organização, tais como logística, produção, vendas, marketing, financeiro, administrativo, qualidade, etc. Isso porque a ferramenta por si só já é estruturada obrigatoriamente com a interligação de todos os setores (LAMBERT, 2005). Quando um deles não está adequado, pode acontecer uma ruptura a longo prazo, fazendo com

que a logística operacional não funcione por muito tempo e, eventualmente, venha a causar problemas irreversíveis para a organização, como a falta de insumos por falha de controle ou a venda sem controle que possa afetar o estoque a curto prazo. A interação completa dos setores reforça o *Supply Chain* no seu funcionamento, por isso é extremamente importante que cada responsável pelos setores esteja preparado para adequar situações alheias à organização mantendo o processo funcional (LAMBERT, 2005).

Para a melhor compreensão, verifica-se que a seleção dos fornecedores é uma atividade no âmbito estratégico que assume papel diferente daqueles identificados na seleção tradicional, visto que a análise dos candidatos ficava restritamente ao setor de compras, na qual para evitar repetição era focado nos critérios referente ao preparo da qualidade e entrega. Assim, para a concretização de projetos e a adoção da metodologia de *Supply Chain* a análise da reestruturação do modelo de compras, exige-se um tempo determinado aproximadamente de 4 a 6 meses, pois o resultado do processo de geração dos fatos e dados necessários para a tomada de decisão (JKK CONSULTING, 2008).

No que se refere às etapas de *Supply Chain*, tendem a gerar diagnósticos da gestão de aquisições para a empresa: aprovação, realização, organização, levantamento de processos, gerenciamento, revisão, proposta comercial, implementação, acompanhamento da implementação e monitoramento. (JKK Consulting, 2008).

Ainda de acordo com a mesma fonte, identifica-se que este método, trata-se de uma ferramenta de aquisição para o cumprimento da minimização do Custo Total de Aquisição, afim de dar ênfase a qualidade dos produtos e serviços adquiridos para garantir a sustentabilidade dos ganhos.

Como pode-se verificar na figura anterior, a aplicação desta ferramenta, visa permitir a dedução dos custos. Assim como também, cabe a organização, o dever de contar com uma equipe diversificada capaz de proporcionar o sucesso da implantação, visando o atendimento das necessidades condizentes, no negócio e para tanto deve-se obter uma percepção prática comercial e técnica (JKK CONSULTING, 2008).

Assim, o *Supply Chain* como ferramenta pode ser utilizado para empresas de pequeno porte e trazer diferencial competitivo para as mesmas, tendo em vista que detalhando um processo logístico como o de compras, é possível detectar diversas oportunidades de melhoria, como a redução de custos operacionais, tempo de adquirir, abastecer e vender produtos, e capacidade de distribuir no tempo certo para os agentes da cadeia de suprimentos

(JKK Consulting, 2008). Isso é, o que gera competitividade nas pequenas empresas, pois geralmente o capital é mais baixo e na diminuição dos riscos de perda moram as maiores oportunidades de maturação de mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo trazido nesse trabalho, podemos perceber que é possível adequar a realidade de grandes empresas para pequenas empresas quando se muda a abordagem e a maneira de analisar os recursos. Através do setor de Compras foi possível demonstrar que é possível criar vantagem competitiva quando se detalha o processo estratégico e o correto gerenciamento de materiais na cadeia logística.

Utilizando o Supply Chain como metodologia para análise de estruturação, foi possível perceber que ao destrinchar um dos setores principais de uma organização ao ponto de adequação a outros portes organizacionais, é possível adequar a realidade de uma pequena empresa com a cadeia completa de suprimentos, unindo todos os demais setores de forma estratégica, desde que seja acessível financeiramente.

Através da Gestão de Compras e seu detalhamento logístico, foi viável trazer a visão estrutural detalhada do processo do mesmo, que tornou possível o estudo das possibilidades acerca das empresas de pequeno porte, o que pode ser usado, o que deve ser melhorado e quais adaptações precisam ser feitas para adequar à realidade do porte. Para isso, trouxemos um histórico sobre a evolução do setor e sua importância no decorrer dos tempos, bem como a função da área de forma estruturada, o ciclo de compras, condições de compra e estudos correlatos, como negociação e conseqüentemente suas fontes de fornecimento.

Assim, conclui-se que é possível gerenciar uma pequena empresa com Supply Chain, desde que seja feito um trabalho de reestruturação e adequação para que o investimento na ferramenta não sobreponha o que é necessário para manter a organização funcionando.

8.1 Conclusão

O principal objetivo deste trabalho, foi identificar a importância das ferramentas *Supply Chain* e Gestão de Compras, como instrumentos garantidores de vantagem competitiva na pequena empresa.

Para tanto, ressaltamos conceitos que contemplam a utilização desta metodologia a que se refere ao Gerenciamento de Aquisições de Materiais, desde ao detalhamento dos preceitos estratégicos, Logística Empresarial, afim de ressaltar o conceito fundamental, depois foi demonstrado a respeito da Evolução Histórica do Setor, incluindo neste, as condições de compras, negociação, e tão logo Sistema de Informação com ênfase na atividade. Em seguida a proposta foi tratar da percepção estratégica na implantação de compras e *Supply Chain* foi elucidado para a explanação da conceitualização, ressaltando os seus pontos mais relevantes, afim de responder o objetivo central. Se pautando na Gestão de Compras, buscamos ilustrar conceitos de alguns autores renomados sobre o assunto, afim de demonstrar a aplicação da ferramenta e a sua aplicação dentro da organização. Com essa finalidade, os objetivos específicos estabelecidos, foram:

- a) Revisar a literatura sobre o tema em questão.
- b) Identificar a área de compras como ferramenta estratégica de gestão
- c) Identificar *Supply Chain* aplicada na área de Compras, como metodologia.
- d) Analisar se *Supply Chain*, pode ser considerada um instrumento que proporciona vantagem competitiva nas pequenas empresas, que adotam a metodologia.

O primeiro objetivo, refere-se a revisão bibliográfica. A sua intenção era fazer a utilização de revisão dos principais conceitos que norteiam o tema, para a contextualização e elaboração do trabalho.

O segundo objetivo refere-se também a revisão bibliográfica. A sua expectativa era de promover uma contribuição para o entendimento acadêmico e teórico na área de compras como ferramenta estratégica, que detém vantagem competitiva, para as empresas que fazem uso da mesma. Dessa forma, foi utilizada a abordagem da Gestão de Compras e todo o escopo que demonstra a importância da mesma, mostrando a sua evolução histórica e detalhamento de ciclo, condições, negociações e estudos correlatos para definir sua integração com o *Supply Chain* e direcionar os demais setores com a mesma estruturação lógica para integrar-se entre si.

O terceiro objetivo está relacionado ao objetivo principal do trabalho e se refere a revisão bibliográfica. Para tanto, foi criada uma abordagem relacionando a Logística Empresarial nas suas particularidades, buscando identificar as melhores práticas na literatura.

E por fim o quarto objetivo, teve a iniciativa de explicar a inserção da metodologia *Supply Chain*, na sua aplicação na pequena empresa com a proposta estratégica. A partir do estudo, se fez possível, identificar a importância da área de Compras, primeiramente na implantação do planejamento, e tão logo, da solução que a gestão de aquisição de materiais, possa promover, para o setor, satisfazendo, dessa forma o diferencial competitivo no mercado.

8.2 Recomendações

O presente estudo foi feito com a intenção de colaborar academicamente com uma ideia de abordagem pouco estudada no meio corporativo, que foi buscar a adequação no mundo das grandes corporações e trazer para a realidade das pequenas empresas.

Baseado nos resultados positivos encontrados no mesmo, fica a sugestão para que outros estudos posteriores venham somar ou complementar a ideia, fazendo com que a expansão do estudo não se limite à área de compras, por exemplo. Diversos outros setores podem extrair riqueza de informações e expandir ainda mais o estudo.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas. 2008.
- BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. Tradução de Ailton Bomtim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- BRAGA, A. **Evolução Estratégica do Processo de Compras ou Suprimentos de Bens e Serviços nas Empresas**. *Revista Tecnológica*. N.129, São Paulo, 2008.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento. Organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios**. *RAE — Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 34, n.6, p. 33-45. 2010.
- CARVALHO, D.M .M. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura ,2008.
- CORRÊA, Henrique L.: GIANESI, Irineu G. N. *Just in time, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- CORREIA, Germano Manuel. **A utilização do conceito de custos de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 22.. 2002.Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENEGEP 2010.
- DIAS, Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas.2010.
- DIAS, Mario: COSTA. Roberto Figueiredo. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. 3. ed. São Paulo: Evicta. 2011.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 6.ed. rev, e ampl. Curitiba: Editora Positivo. 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas.2008.
- GHEMAWAT, P. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective**. *Business History Review*, *Harvard Business Review*, 2002.
- INTEGRATION. **Strategic sourcing: highlights**. Disponível em <<http://wwwv.integration.com.briatuacao.asp?area=284subarea.-298:prj=9&tipo=1>>. Acesso em: 02/03/2018 as 23:20.
- JKK CONSULTING. **Strategic Sourcing**. Disponível em: <<http://www.jkk.com.br/produtos.htm>>. Acesso em: 03/04/2018 as 02:40.

LAMBERT, D.M., SEBASTIÁN, J.G. ;ROXTON,K.L. **An Evaluation of Process-oriented Supply Chain Management Frameworks**, Journal of Business Logistics, v.26, p.25-51. 2005.

LAMBERT, Douglas M. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria. 1998.

LAUDON. Kenneth C.; LAUDON. Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Tradução Alexandre Oliveira. Rio de Janeiro: LTC. 2012.

MARCONI. Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2011

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT. Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Sao Paulo: Saraiva. 2008

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*. edição compactada. 2. ed. Sao Paulo: Atlas. 2010.

MAXIMIANO. Antonio Cesar Arnaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA. Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas. TGI. TCC, monografias. dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2009.

PETERAF, M. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View**. *Strategic Management Journal*, 1993.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. *Free Press New York*, 1980.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. *NewYork Free Press*, 1985.

PORTER, M. **What is Strategy** *Harvard Business Review*, 1996.

RODRIGUES, Antônio Carlos Moura; MOUTINFIO, Rogério Beletti. A importância do gerente de projetos para o projeto. *Revista de Divulgação Técnico-Científica Do ICPG*,v.3. ri. 11. p. 19 — 24. jul./dez. 2014. Disponível em:<IA cpg.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa_chave=fee04d6dbb90e554badc ->. Acesso em: em: 10.2021.

RUMELT, R. What in the World is Competitive Advantage? *The Anderson School at UCLA - Policy Working Paper*, 2003.

SANTOS, Rosângela Vilela dos. *Propostas para aumento do desempenho da área de compras em empresa varejista*. 2006. 114f Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) Programa de Pós Graduação em Administração das Faculdades IBMEC. Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, C.; KATO, H. **Ambiente e resiliência organizacional: Possíveis relações sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas**. *Desafio Online*, 2014.

SILVA, Marcos Aurélio Florêncio da; OLIVEIRA, Lindomar Subtil de. *Por um ERP eficaz. A integração e maximização do sistema atendendo a necessidade gerencial: um estudo de caso*. 2014.

Disponível: http://www.administradores.com.br/producao_academica/por_um_erp_eficaz/220/
Acesso em: 10.2021.

VIANA, João Jose. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas 2012.

ZILBER, Silvia Novaes; TAVARES, José da Cunha; NASCIMENTO, Eduardo. **Eprocurement: vantagem competitiva em suprimentos**. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 11. n. 4, p.101-117, 2008.

WANKE, Peter. **Uma revisão dos programas de resposta rápida:**

ECR. CRP. VMI. CPFR. J1T II. Rio de Janeiro: Coppead. 2004. Disponível em:

<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm?fr-art_revisao_programas.htm >. Acesso em: 10.2021.