

## **Variáveis de decisão determinantes do processo de compras em organizações: um estudo de caso**

### ***Key decision variables in the purchasing process in the organizations: a case study***

Darlen Andrade Costa  
Mestre em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Una.  
Minas Gerais, Brasil  
darlenandrade@gmail.com

Poueri do Carmo Mário  
Doutor em Ciências Contábeis pela FEA-USP, Professor do Mestrado Profissional em Administração  
do Centro Universitário Una.  
Minas Gerais, Brasil  
poueri@gmail.com

Luiz Rodrigo Cunha Moura  
Doutor em Administração pela UFMG, Professor do Mestrado Profissional em Administração do  
Centro Universitário Una.  
Minas Gerais, Brasil  
luiz.moura@prof.una.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 26.04.2015  
Aprovado em 16.11.2015



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Por meio de uma abordagem qualitativa com fins exploratórios, este estudo pretendeu identificar quais as variáveis determinantes da decisão de compras em uma indústria metalúrgica no Brasil. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas decisões em compras na empresa pesquisada, atrelada à realização de pesquisa documental e pesquisa de campo pautada na observação não participante das atividades executadas no setor de Compras da empresa. Em seguida, os dados coletados foram analisados por meio de “Combinação Padrão”, proposta por Yin (2010). A metodologia aplicada permitiu identificar as seguintes variáveis de decisão determinantes de compras na empresa pesquisada: organização de compras, tempo (prazo de entrega), fonte de suprimentos, preço, assistência técnica e treinamento, especificações de compra, qualidade, quantidade, *timing*, tipo de produto a ser comprado, validade dos produtos, nível de estoque, negociação de compras, restrições financeiras, frete e prazo de pagamento.

**Palavras-chave:** Compras Organizacionais; Decisão em Compras; Variáveis determinantes de compras; Indústria Metalúrgica.

## ABSTRACT

Through a qualitative approach with exploratory purposes, this study aimed to identify which variables are determining in the purchasing decision in a metallurgical industry in Brazil. Therefore, semi-structured interviews were conducted with purchasing decision-makers in the researched company, linked to documental and field research guided by the non-participant observation of the activities performed on the Purchasing sector of the company. Then, the collected data were analyzed using "Standard Combination" proposed by Yin (2010). The methodology used identified the following key decision variables in purchasing in the researched company: purchasing organization, time (delivery time), supply source, price, technical assistance and training, purchase specifications, quality, quantity, timing, type of the product to be purchased, durability of products, inventory levels, purchasing negotiation, financial constraints, shipping, and payment term.

**Keywords:** Organizational Purchasing; Decision in purchasing; Key decision variables; Metallurgical industry.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Handfield, Monczka, Giunipero e Patterson (2009), as etapas históricas da evolução da Função Compras e Cadeia de Suprimentos evidenciam a passagem de um conjunto de atividades organizacionais altamente previsíveis, reativas e independentes, para uma função que caminha em direção ao trabalho focado nas necessidades dos clientes, proativa e capaz de contribuir para a formulação e execução das estratégias competitivas das organizações. Os autores destacam que, no período compreendido entre os anos de 1994 a 2009, a Função Compras nas organizações passou por uma verdadeira revolução na busca pelo melhor gerenciamento de sua base de fornecedores, impulsionando significativamente a produção científica na área.

Estudos recentes relacionados à Função Compras nas organizações (Aires, 2013; Foerstl, Hartmann, Wynstra, & Moser, 2013; Monteiro & Tinoco, 2013; Noonan, Miller, Sell, & Rubin, 2013; Rodriguez & Gouveia, 2013; Spina, 2013; Tracey & Neuhaus, 2013; Akenroye, Ojo, & Aju, 2012; Coban, 2012; Barney, 2012; Tridapalli & Borinelli, 2012; Björklund, 2011; Thrulogachanta & Zailani, 2011; Pozo, 2010; Weele & Rietveld, 2010; Pires, 2009) além de evidenciaram o esforço em prol do desenvolvimento da área, apontam que departamentos de Compras focados em atividades rotineiras de baixo valor agregado podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos das empresas. A Função Compras, antes considerada uma função gerencial burocrática, passa a privilegiar o alinhamento entre seus objetivos departamentais à estratégia da organização, de forma a atuar integrada com outros setores em busca de objetivos comuns (Slack, Chambers, Harland, & Johnston, 2009).

Especificamente sobre a Função Compras, Resende, Souza Filho e Souza (2011) realizaram estudo em 166 empresas atuantes nos segmentos da indústria e prestação de serviços no Brasil, objetivando avaliar a abrangência da adoção da gestão estratégica de compras nas organizações. A conclusão da pesquisa aponta evolução na gestão estratégica de compras, entretanto evidenciou-se a necessidade de desenvolvimento da Função Compras no sentido de aprimorar suas técnicas, tornando-a mais participativa nos resultados da empresa no que se refere ao

gerenciamento da base de fornecedores e, principalmente, na elaboração de estratégias formais em compras.

A complexidade do processo de decisão de compra de produtos e/ou contratação de serviços dentro das organizações está na variedade de fatores a serem considerados ao se tomar uma decisão: “Compra complexa implica um maior nível de risco e importância na decisão de compra” (Alejandro, Kowalkowski, Ritter, Marchetti, & Prado, 2011, p.12). No rol das informações relevantes para o trabalho dos setores de Compras das organizações, as variáveis necessárias para determinar uma compra devem ser contempladas, caso contrário corre-se o risco de não se obter objetividade e assertividade nas decisões tomadas, prejudicando assim o desempenho da empresa. Perdigão, Fulgêncio, Sousa, Magalhaes Neto e Dornelas (2012, p.16) afirmam: “É notório que o ato de decidir não é fácil e exige dos gestores uma capacidade analítica profunda e apurada, visando evitar decisões equivocadas e que tragam consequências desastrosas para a empresa e para a sociedade como um todo”.

A partir das considerações expostas, esta pesquisa tem como objetivo identificar quais as variáveis utilizadas na decisão de compras em uma empresa metalúrgica, fornecedora de materiais para os segmentos de Linhas de Transmissão e Redes de Distribuição de Energia Elétrica, determinantes do processo de compra. Além disso, o estudo procura ainda caracterizar o processo de compras na organização pesquisada como forma de compreender a contribuição da Função Compras nas organizações, considerando as variáveis a serem utilizadas em seu modelo de decisão de compras.

A partir dos resultados obtidos é possível descrever implicações gerenciais relacionadas principalmente à manutenção do processo produtivo contínuo (sem interrupções por desabastecimento), melhoria nos níveis de qualidade dos produtos comprados, aperfeiçoamento da estratégia de aplicação dos recursos financeiros destinados ao orçamento de compras, aperfeiçoamento dos processos de negociação, maior integração entre a área de Compras e os demais setores da empresa, além de ampliação do relacionamento com fornecedores (Aires, 2013; Pereira, 2013; Santos Junior & Olave, 2013; Inamine, Erdmann, & Marchi 2012; Senapeschi Neto, 2008; Rodrigues, Fernandes & Martins 2006; Lima, 2004; Narasimhan & Das, 2001; Stanley & Wisner, 2001; Reck & Long, 2000).

Além das implicações gerenciais já descritas, esse trabalho também se justifica em termos teóricos a partir da sua contribuição acerca do tema pesquisado, abordando a área de Compras com foco em uma unidade de negócios capaz de gerar resultados positivos para as empresas. Contribui para elaboração de um rol de variáveis de decisão capaz de reduzir os riscos envolvidos no processo de decisão de compras das indústrias fabricantes de equipamentos para redes de distribuição de energia elétrica, bem como de indústrias assemelhadas.

É importante esclarecer que as variáveis de decisão de interesse deste estudo são definidas como sendo as condições específicas envolvidas na ação de adquirir determinado produto ou contratação de serviço que estão sob o domínio do gestor, ou que pelo menos ele tenha influência e responsabilidade sobre as suas consequências, e são utilizadas para subsidiar o processo de tomada de decisão de compras (Almeida, 1996). Variáveis externas e não controláveis, tais como as utilizadas na análise *Swot* (ambientais, culturais/sociais, demográficas, econômicas, jurídicas/políticas, psicológicas e tecnológicas), não são alvo deste estudo. Nesta perspectiva, a revisão bibliográfica realizada apontou somente o estudo de Chaves (2002) abordando tais tipos de variáveis de decisão, o que sugere uma lacuna teórica a ser preenchida com novos estudos.

Este artigo apresenta em sequência o referencial teórico, no qual são abordadas as características da Função Compras e sua estruturação nas organizações, o fluxo básico de compras, relacionamento com fornecedores e as variáveis determinantes de compras. É descrita a metodologia em seguida, a qual contempla o tipo de pesquisa, a forma e técnicas de coleta de dados, bem como o modelo de análise dos dados da pesquisa. O próximo passo é a descrição da análise de dados, que procurou relacionar a caracterização do processo de compras na empresa pesquisada às variáveis de decisão que estão sendo selecionadas para efetivação das compras. Por fim, têm-se as considerações finais do trabalho, apresentando as contribuições teóricas, bem como as implicações gerenciais dos resultados obtidos, além das limitações da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Função Compras

De acordo com Baily, Farmer, Jessope e Jones (2000), a Função Compras é tratada como um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e, finalmente, recebem e pagam os bens e serviços comprados. Na mesma linha de pensamento, Dias (2005) trata a Função Compras como um conjunto de atividades voltadas para obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos, a fim de atender os programas de produção, comprar os materiais pelos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de procurar as melhores condições para a empresa. Tal pensamento vai ao encontro da definição de Compras exposta por Monczka, Handfield, Giunipero e Patterson (2011) que se referem ao termo Compras como gerenciamento das atividades diárias do fluxo de materiais.

A interferência direta das práticas de compras nos resultados das áreas produtiva e financeira não pode ser ignorada. Segundo o *Center for Advanced Purchasing Studies - CAPS* (2011), reduzir custos e agregar valor a produtos e serviços tomam proporções imperativas no mercado. Slack et al. (2009, p. 393) defendem que “A função compras pode ter um impacto significativo nos custos operacionais de qualquer operação”. Desta forma, cada vez mais envolvida na tomada de decisão estratégica, Compras ganha importância como função capaz de agregar valor, alinhando redução de custo com maior potencial de lucratividade, conforme apontam Simões e Michel (2004).

### 2.2 Estruturação da Função Compras

Gonçalves (2010) informa que o setor de Compras nas organizações deve operar com processos bem estruturados, a fim de realizar aquisições de bens e serviços dentro dos padrões esperados, reduzindo o desperdício e o custo de não conformidades, bem como promover economia no processo de produção, na operação e na manutenção de uma empresa competitiva. Segundo o autor, é imperativo reestruturar objetivos e rever estratégias de suprimentos. Esta

reestruturação deve levar em conta o tamanho e estrutura da empresa, pressões externas e internas, bem como ameaças naturais, políticas, financeiras, dos mercados, tecnológicas e dos avanços industriais.

Para Pozo (2010), as principais atividades frequentemente executadas no departamento de Compras e que devem ser consideradas para sua estruturação são elencadas na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Atividades executadas nos departamentos de Compras*

Informação Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle e registro de fornecedores</li> <li>Controle e registro de compras</li> <li>Controle e registro de preço</li> <li>Controle e registro de especificações</li> <li>Controle e registro de estoques</li> <li>Controle e registro de consumo</li> <li>Controle e registro de catálogo</li> <li>Controle e registro de econômicos</li> </ul>
Pesquisa de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo de mercado</li> <li>Especificações de materiais</li> <li>Análise de custos</li> <li>Análise financeira</li> <li>Desenvolvimento de novos fornecedores</li> <li>Desenvolvimento de novos materiais</li> <li>Qualificação de fornecedores</li> </ul>
Administração de materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir atendimento das requisições</li> <li>Manutenção de estoques</li> <li>Evitar excesso de estoques</li> <li>Melhorar giro de estoques</li> <li>Garantir transferência de materiais</li> <li>Padronizar embalagens</li> <li>Elaborar relatórios</li> </ul>
Sistema de aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar Contratos</li> <li>Efetivar as compras</li> <li>Analisar cotações</li> <li>Analisar requisições</li> <li>Analisar condições dos contratos</li> <li>Verificar recebimento dos materiais</li> <li>Conferir fatura de compra</li> <li>Contatar vendedores</li> <li>Negociar redução de preços</li> <li>Relacionamento interdepartamental</li> </ul>
Atividades compartilhadas com outros setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronização</li> <li>Normatização</li> <li>Projetos de produção</li> <li>Controle de estoques</li> <li>Testes de novos produtos</li> <li>Diretrizes de reciprocidade</li> <li>Especificação de fornecedores</li> <li>Definir entre comprar e fabricar</li> <li>Contratar seguros e sistema de transportes</li> </ul>

Fonte: Pozo, H. (2010). *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística* (6a ed.). São Paulo: Atlas. (Adaptado)

Uma vez conhecidas as principais atividades de um departamento de Compras, o estabelecimento de responsabilidades e grau de autoridade funcional são as primeiras questões a serem discutidas em um processo de estruturação de Compras em organizações industriais, públicas, empresa de serviços, entre outras (Gonçalves, 2010).

### 2.3 Fluxo básico de compra

A utilização e divulgação de um fluxo básico de compra bem definido permite eliminar dúvidas entre os envolvidos na consecução da aquisição, desde os clientes internos aos responsáveis pela compra. Dias e Costa (2012, p. 57) defendem que:

A realização das atividades concernentes à aquisição de bens e serviços precisa obedecer a uma dinâmica comum. Não é admissível que cada profissional de compras conduza os processos sob seus cuidados em conformidade com o seu senso ou seu julgamento particular.

Os autores supracitados apontam que a uniformidade dos procedimentos de compra está vinculada à definição de uma sequência lógica ideal, capaz de garantir agilidade às aquisições, sem comprometer as necessidades de garantia de segurança e probidade na condução dos processos.

Diante do exposto, Dias e Costa (2012) apresentam oito medidas básicas para ordenar os procedimentos de compra, desde o instante da detecção da necessidade de compra até o atendimento do pedido e posterior pagamento ao fornecedor. Tais medidas não tomam proporção de leis na literatura, mas contribuem para iniciar o fluxo de compras de forma simples e eficiente, além de contribuir favoravelmente para o processo de análise das variáveis envolvidas no processo de compra, são elas: i) identificação da necessidade de aquisição; ii) consulta ao mercado fornecedor; iii) efetivação da aquisição ou contratação do serviço; iv) emissão do pedido de compra; v) realização do *follow up* ou diligenciamento; vi) realização/efetivação do fornecimento; vii) disponibilização do material/serviço

adquirido aos interessados; viii) realização/autorização do pagamento ao fornecedor.

Não existe um fluxo rígido, único e universal de processos de compras que seja capaz de suprir as necessidades de toda e qualquer empresa, independente do seu ramo de atuação. Determinados autores (Arnold, 2012; Dias & Costa, 2012; Martins & Alt, 2011; Gonçalves, 2010; Pozo, 2010; Slack et al., 2009; Lopes, Souza & Moraes, 2006; Gaither & Frazier 2005; Baily et al., 2000; Lambert, Stock & Vantine, 1998), propõem alternativas e apresentam conceitos que devem ser considerados na definição da estratégia de compra e do fluxo operacional das atividades, dando oportunidade para que cada organização possa adaptar seus objetivos e procedimentos de compras à sua realidade operacional.

## 2.4 Relacionamento com fornecedores

Para Porter (2004), um dos principais fatores para obter estabilidade e competitividade em termos de bens e serviços está na escolha dos fornecedores. De acordo com Studart (2007), algumas questões em relação ao relacionamento com fornecedores têm crescido bastante, tais como: redução na base de fornecedores, parcerias, alianças estratégicas, fornecedores preferenciais e desenvolvimento de fornecedores. O autor defende que os relacionamentos entre fornecedores e compradores podem fazer diferença estratégica para uma organização, já que eles promovem uma melhoria contínua na satisfação do cliente, oriunda da procura por novas e melhores maneiras de gerenciar estas relações entre compradores e vendedores.

Gonçalves (2010, p. 262) afirma: “Com raras exceções, temos verificado que pouco tem sido reservado para o planejamento das aquisições e prospecção de fornecedores tanto de materiais quanto de serviços”. A procura de fornecedores somente no momento em que há necessidade de um determinado material ou serviço deve ceder espaço para o estudo antecipado do mercado fornecedor em prol da formação de parcerias de longo prazo, talvez com impactos insignificantes no curto prazo, mas com alta rentabilidade no futuro.

A mudança na estrutura dos órgãos de compras e das empresas em geral torna-se fator primordial para escolha de fontes de suprimentos adequadas que possam maximizar os resultados da empresa (Barney, 2012). Alguns fatores devem

ser observados para escolha de uma base de fornecedores adequada, sempre respeitando os objetivos e particularidades de cada organização; entre eles os principais são: i) os atributos de um bom fornecedor (pontualidade na entrega, qualidade, preço, bons antecedentes de fornecimento, suporte técnico, dentre outros); ii) o tipo de compra a ser realizada (tais como as compras de suprimentos de consumo, materiais e componentes de produção, compras de bens de capital, propriedade intelectual, subcontratações, serviços - cada tipo de compra envolve variáveis de decisão ligadas ao fornecedor que devem ser consideradas); iii) a seleção das fontes de suprimentos; iv) a identificação dos fornecedores corretos (em geral, compradores buscam fornecedores com os quais possam estabelecer parcerias de longo prazo); e v) a avaliação de fornecedores (qualidade, quantidade, *timing* e preço são exemplos de variáveis que determinam a escolha do fornecedor, logo são critérios de avaliação dos mesmos).

## 2.5 Variáveis chave de Compras

A pesquisa em torno do comportamento de Compras nas organizações realizada por Wind e Webster (1972) revela a importância da identificação das variáveis que afetam as decisões de compra de bens e serviços, bem como a necessidade de se estabelecer uma estrutura para analisar e interpretar tais variáveis.

Além disso, Santos e Ponte (1998, p.6) defendem que o impacto da decisão leva em consideração “as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando à escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa”. Para os autores, as particularidades da empresa devem ser respeitadas para definição e análise das diversas variáveis que possam impactar a decisão de compras.

Segundo Fernandes (1998), modelos de decisão são compostos por variáveis pré-determinadas; tais variáveis devem ser relevantes para análise e elaboração prévia de possíveis alternativas, ou seja, específicas o suficiente para serem consideradas pelo gestor no momento de sua tomada de decisão, pelo fato de influenciarem estas decisões e impactarem no resultado de cada evento.

De acordo com Chaves (2002), em se tratando da atividade de compras nas organizações, a elaboração de alternativas só é possível com base na análise de

determinadas variáveis de decisão (neste estudo representadas pelas variáveis determinantes de compras). Conforme Garcia (2003), a definição das variáveis de decisão deve considerar a realidade operacional da organização, integrando um modelo específico, capaz de fornecer subsídios suficientes para auxiliar o gestor na escolha da alternativa que otimize os resultados, ou possibilite vislumbrar o resultado mais próximo da realidade, dando-lhe condições de decidir, criteriosamente, qual a alternativa mais adequada para a empresa naquele espaço temporal. Desta forma, as variáveis que compõem um modelo específico de decisão podem variar conforme o tipo de organização pesquisada; setor de atuação; nível de desenvolvimento da atividade de Compras; objetivos, estratégias e políticas da organização.

É importante salientar que as variáveis envolvidas no processo de decisão de compra não devem ser analisadas isoladamente, tendo em vista que determinada variável pode impactar diretamente outra variável de compra qualquer. A afirmação de Ballou (2006, p. 359), a respeito das quantidades e momentos dos pedidos, exemplifica claramente esta situação: “As quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques”. Somente nesta afirmativa é possível constatar quatro diferentes variáveis envolvidas no processo de decisão de compras: quantidade, preço, custo de transporte (frete) e nível de estoque.

Prazos de entrega, valor de frete, tipo de produto, negociação, qualidade correta e preço-custo são citados por Dias (2005) como variáveis determinantes a serem analisadas no processo de compra.

As variáveis de decisão apresentadas na Tabela 2 foram selecionadas a partir da literatura utilizada neste estudo; sendo assim não há caráter impositivo ou intenção de esgotar o tema. Tais variáveis são tomadas como base para a pesquisa de campo realizada neste estudo.

**Tabela 2**  
Relação das variáveis de Compras

Nº	Nome da variável	Autores	Diz respeito à:
1	Qualidade	Baily et al. (2000) e Dias e Costa (2012)	Conjunto de características de um produto ou serviço relevantes para atender às exigências.
2	Quantidade correta	Baily et al. (2000)	Quantidade dos produtos a serem adquiridos.
3	Tempo	Baily et al. (2000) e Dias e Costa (2012)	Prazo de entrega dos produtos comprados e/ou serviços contratados.

4	Fonte de suprimentos	Baily et al. (2000), Chaves (2002), Gaither e Fraizer (2005) e Slack et al. (2009)	Seleção e desenvolvimento de fornecedores adequados.
5	Preço	Baily et al. (2000), Lambert, Stock e Vantine (1998)	Valor negociado para compra dos produtos e/ou contratação de serviços.
6	Negociação	Baily et al. (2000), Coelho Junior (2011) e Dias e Costa (2012)	Negociar a compra dos produtos e/ou contratação de serviço com os fornecedores.
7	Custo total de aquisição	Baily et al. (2000) e Bowersox, Closs e Cooper (2006)	Custo total envolvido na compra de produtos e contratação de serviços.
8	Especificações de compra	Gaither e Fraizer (2005) e Dias e Costa (2012)	Requisitos necessários para realização da compra.
9	Organização de compras	Baily et al. (2000), Chaves (2002), Gonçalves (2010), Pozo (2010) e Dias e Costa (2012)	Estruturação do processo de compras.
10	Restrições financeiras	Dias e Costa (2012)	Restrições financeiras que possam impedir a área de Compras de efetuar uma aquisição.
11	<i>Timing</i>	Baily et al. (2000)	Atender às necessidades de compra da organização em tempo hábil.
12	Tipo de produto a ser comprado	Baily et al. (2000), Ballou (2006), Dias e Costa (2012) e Arnold (2012).	Produtos quem devem ser comprados conforme descrito nas especificações de compra.
13	Frete	Reis (2001), Ballou (2006), Slack et al (2009) e Dias e Costa (2012)	Custo do transporte nas compras efetuadas.
14	Assistência técnica e treinamento	Bogmann (2002), Marques (2006) e Dias e Costa (2012)	Serviços de reparos em defeitos sob garantia e realização de treinamento para utilização do produto adquirido.
15	Prazo de pagamento	Baily et al. (2000), Chaves (2002) e Dias e Costa (2012)	Prazo estabelecido para pagar o fornecedor.
16	Validade dos produtos	Chaves (2002) e Lima Filho (2007)	Período de duração de um produto no qual suas características e a qualidade permanecem inalteradas.
17	Níveis de estoque	Baily et al. (2000), Dias (2005), Ballou (2006), Slack et al. (2009)	Acumulações de matérias primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados em um sistema de transformação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico indicado em cada variável.

### 3 METODOLOGIA

Com base no critério de número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012) a unidade de análise desta pesquisa pode ser classificada como uma indústria brasileira de pequeno porte, contendo 50 funcionários diretos e com faturamento anual bruto aproximado entre R\$ 7 milhões e R\$ 9 milhões. Com sede no estado de Minas Gerais, fornece materiais para os segmentos de Linhas de Transmissão e Redes Aéreas de Distribuição de Energia Elétrica, atuando em todo território brasileiro e em alguns países do Mercosul.

Possui mais de 300 empresas nacionais cadastradas em sua base de fornecedores e concentra suas compras em empresas localizadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

O objeto de pesquisa abrange as práticas de compras, bem como as variáveis utilizadas no processo de decisão de compras (variáveis determinantes de compras) da referida organização. Conforme Almeida (1996), variáveis de decisão podem ser divididas com base em sua controlabilidade em i) variáveis que estão sob controle do tomador de decisão, tais como determinação de níveis internos de estoque e ii) variáveis que não estão sob controle, mas que o tomador de decisão tem influência e responsabilidade sobre as suas consequências para a empresa, como a validade dos produtos comprados. No contexto desta pesquisa, serão consideradas variáveis de decisão determinantes de compras as condições específicas que estão sob o domínio do gestor ou que pelo menos ele tenha influência e responsabilidade sobre as suas consequências e são efetivamente utilizadas para subsidiar o processo de tomada de decisão de compras. Variáveis externas e não controláveis, tais como as utilizadas na análise Swot (ambientais, culturais/sociais, demográficas, econômicas, jurídicas/políticas, psicológicas e tecnológicas), não são alvos deste estudo.

Foram utilizadas como técnicas para coleta de dados as pesquisas documental e bibliográfica. A pesquisa documental teve como principal fonte os arquivos particulares de instituições de ordem privada (neste caso, obtidos diretamente na organização pesquisada, tais como planilhas, relatórios, notas fiscais, fichas de registros entre outros, datados do ano de 2011 a março de 2014). Tais documentos foram utilizados para ratificar determinados dados coletados durante a pesquisa de campo e informações obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas aplicadas.

Por sua vez, a pesquisa bibliográfica abordou a teoria em relação ao tema de estudo (Compras/Variáveis de Decisão).

A pesquisa de campo por meio de observação não participante das atividades executadas pela área de suprimentos da empresa pesquisada foi outra técnica utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento em relação ao problema desta pesquisa – condizente ao contexto e necessidade da pesquisa e por isso adotada. Foram utilizadas as fases de pesquisa sugeridas por Marconi e Lakatos (2010), sendo: i) realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema; ii) elencar as técnicas a serem utilizadas na coleta de dados; iii) estabelecer as técnicas de

registro dos dados coletados, bem como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

Entrevistas semiestruturadas também foram aplicadas a um comprador e aos dois diretores envolvidos diretamente com as decisões de compras, com intuito de extrair informações relevantes a respeito do tema investigado. A amostragem utilizada nesta etapa da pesquisa foi determinada por julgamento, já que os elementos escolhidos são capazes de colaborar para responder o problema de pesquisa. O foco foi realizar questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema de pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2010), este modelo de pesquisa dá oportunidade ao entrevistado de responder à questão proposta e acrescentar sua visão do problema. As perguntas utilizadas foram baseadas nas descrições das variáveis e suas funcionalidades a partir de autores como: Arnold (2012); Dias e Costa (2012); Coelho Junior (2011); Gonçalves (2010); Pozo (2010); Slack et al (2009); Lima Filho (2007); Ballou (2006); Bowersox, Closs e Cooper (2006); Marques (2006); Gaither e Fraizer (2005); Bogmann (2002); Chaves (2002); Baily et al. (2000); Reis (2001); e Lambert, Stock e Vantine (1998).

Pretendeu-se com a utilização de questões orientadas conforme os objetivos específicos, em função das respostas dos entrevistados, extrair informações relevantes a respeito das variáveis utilizadas na decisão de compras da empresa pesquisada. Após transcrição, as respostas das entrevistas foram comparadas com a bibliografia apresentada sobre o tema, permitindo, assim, a adequada compreensão das informações relativas à estruturação do processo de compras na empresa pesquisada e, conseqüentemente, o apoio à investigação e análise das variáveis envolvidas no processo de decisão de compras da organização.

A Tabela 3 relaciona cada uma das variáveis pesquisadas à algumas perguntas constantes no roteiro de entrevista utilizado neste estudo.

### **Tabela3**

Relação de variáveis associadas às perguntas da entrevista

<b>Variável</b>	<b>Perguntas</b>
Qualidade	Que itens são avaliados quando o produto comprado ou o serviço contratado é finalizado?
Quantidade correta	Como são tomadas as decisões em relação a preço, quantidade e prazo de pagamento das compras?

Tempo	Existe algum controle com relação ao acompanhamento ( <i>follow up</i> ) das compras realizadas?
Fonte de suprimentos	Quais são as principais exigências impostas pela área de Compras da empresa junto aos fornecedores?
Preço	Como são tomadas as decisões em relação a preço, quantidade e prazo de pagamento das compras?
Negociação	Enumere as etapas do processo de compras? Descreva cada uma.
Custo total de aquisição	Quais os custos são avaliados pela empresa em uma compra? Os impostos são analisados pela área de Compras?
Especificações de compra	A requisição de compra da empresa deve ser preenchida com quais informações? O que ocorre com requisições de compras preenchidas incorretamente?
Organização de compras	Como é a organização de Compras na empresa (organograma)? A quem se subordina? Como é a organização do trabalho? Possui orçamento?
Restrições financeiras	Existe ou já existiu algum tipo de restrição que impedisse a realização de compras a prazo junto aos fornecedores?
<i>Timing</i>	Existe um tempo determinado para atendimento das requisições de compras?
Tipo de produto a ser comprado	Quais os principais tipos de produtos comprados? Há produtos perecíveis? É exigida assistência técnica ou treinamento? Por quê?
Frete	A empresa possui parceria com alguma transportadora? Por quê? Quais os preços cobrados?
Assistência técnica e treinamento	Quais os principais tipos de produtos comprados? Há produtos perecíveis? É exigida assistência técnica ou treinamento? Por quê?
Prazo de pagamento	Como são tomadas as decisões em relação a preço, quantidade e prazo de pagamento das compras? Há alguma determinação com relação a prazos para pagamentos das compras?
Validade dos produtos	Quais os principais tipos de produtos comprados? Há produtos perecíveis? É exigida assistência técnica ou treinamento? Por quê?
Níveis de estoque	O nível de estoque é consultado antes da compra?

Fonte: Elaborado pelos autores.

As demais perguntas constantes no roteiro de entrevista dizem respeito aos dados gerais da atividade de compras na organização pesquisada; desta forma não estão apresentadas na Tabela 3.

Com base nas proposições defendidas por Yin (2010), a análise dos dados coletados neste estudo de caso foi realizada comparando a prática empresarial com aquilo que vem sendo preconizado na teoria sobre Compras. Desta forma, optou-se por utilizar a técnica de “Combinação Padrão”, por proporcionar a comparação de um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto (na literatura de Compras, neste caso). A coincidência de padrões pode ajudar o estudo de caso a fortalecer sua validade interna. A qualidade deste estudo de caso descritivo tem sua base na validade do construto, validade externa e confiabilidade. O protocolo de estudo de caso foi utilizado como maneira de aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o investigador na realização da coleta de dados.

## 4 Análise dos resultados

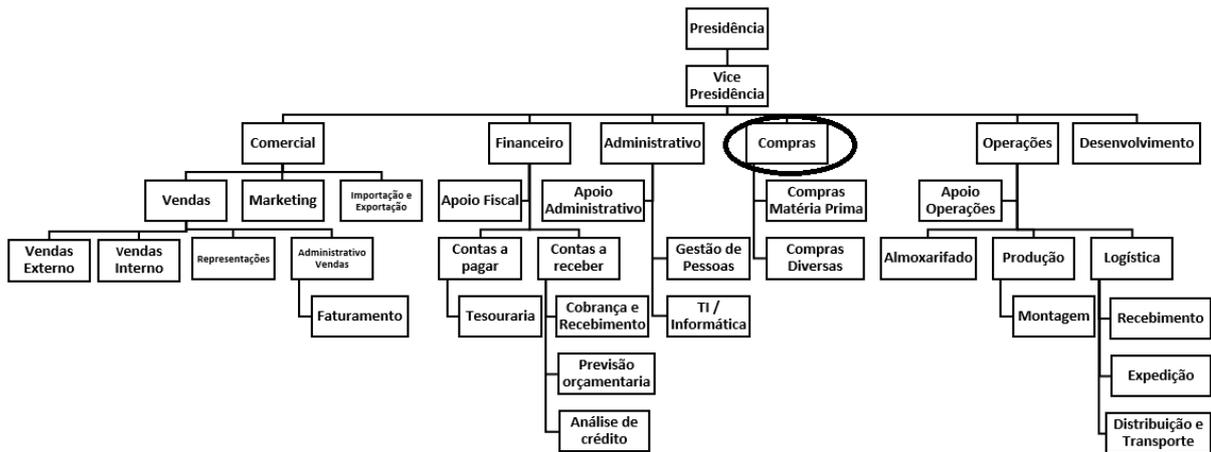
### 4.1 Caracterização do processo de compras da empresa

Compreender o processo de compras na indústria pesquisada tornou-se necessário para correta identificação das variáveis de decisão determinantes de compras consideradas no processo de tomada de decisão em relação à aquisição de produtos e/ou contratação de serviços na organização.

A Função Compras da empresa privilegia a obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender os programas de produção, comprar os materiais pelos melhores preços, além de procurar as melhores condições para a empresa no que se refere a prazo de entrega de materiais e custo de frete, estando assim alinhadas com algumas ações em Compras defendidas por Dias (2005) e Slack (2009). Identificou-se que o comprador da empresa pesquisada perde muito tempo realizando retrabalhos, ou seja, apagando “incêndios”, conforme descreve Gonçalves (2010) em relação à carência de atitudes com visão estratégica nos departamentos de Compras.

Inicialmente, os objetivos da área de Compra na empresa pesquisada não foram claramente identificados por meio das entrevistas realizadas, entretanto a observação não participante das atividades rotineiras de compras, bem como a análise da descrição funcional da área de Compras permitiram identificar que os principais objetivos estão voltados para: privilegiar o fluxo seguro de materiais e serviços na linha de produção; negociar a compra de materiais aos mais baixos custos dentro das especificações predeterminadas em termos de quantidade, qualidade, prazos e preços; manter relacionamentos cooperativos com fornecedores; administrar níveis de estoque; criar e aperfeiçoar rotinas e procedimentos para os processos de aquisição.

A área de Compras da empresa pesquisada, antes subordinada à área de operações, passou a ser subordinada diretamente à diretoria da empresa, com o propósito de favorecer o processo de integração entre a estratégia da área de Compras com a estratégia competitiva da empresa. A partir do organograma disponibilizado para divulgação pode-se observar o atual posicionamento da área de Compras.



**Figura 1** - Organograma - Empresa pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao fluxo de atividades necessárias para realização de uma compra, as principais etapas identificadas na empresa pesquisada foram:

- 1) emissão da requisição de compra (solicitação de compra);
- 2) análise da requisição de compra;
- 3) realização das cotações e negociações junto aos fornecedores, considerandos as variáveis de compra;
- 4) lançamento e aprovação do pedido de compra no sistema;
- 5) solicitação ao financeiro para realizar pagamento a vista quando for o caso;
- 6) realização do pedido de compra junto ao fornecedor;
- 7) *follow up* do pedido de compra;
- 8) recebimento do material;
- 9) troca ou cancelamento da compra caso necessário;
- 10) baixa da nota fiscal no sistema.

O gerenciamento do banco de dados de fornecedores é realizado por meio de um módulo de compras do *ERP (Enterprise Resource Planning)* da empresa que contém informações cadastrais, pedidos de compras realizadas por fornecedor, materiais comprados por fornecedor, controle de itens em estoque rastreados por fornecedor, entre outros. A redução da base de fornecedores é apontada pela literatura como característica de uma Função Compras estratégica, entretanto a análise *Swot* realizada na empresa pesquisada no ano de 2013 evidenciou como um dos pontos fracos da organização ter poucos fornecedores para as suas principais

matérias primas (plásticos de engenharia e ligas de alumínio para injeção). Tal fato reforça a necessidade de adoção de critérios por parte da empresa pesquisada que, além de respeitarem os fatores observados por Baily et al. (2000) para escolha e desenvolvimento da base de fornecedores devem também considerar suas características e necessidades.

A estruturação da atividade de compras na Empresa pesquisada segue o recomendado por Gaither e Fraizer (2005) no que se refere a tomar decisões de compras mediante participação de outras áreas da organização, tais como Vendas e Produção, conforme apontaram relatórios de consultorias e constatado por meio de observação não participante de reuniões para definição das prioridades de compras para atendimento de pedidos de vendas.

#### **4.2 Identificação das variáveis que estão sendo selecionadas para efetivação das compras**

A caracterização do processo de compras da empresa pesquisada permitiu compreender como se dá a “organização das atividades de compras”, sendo esta uma das variáveis de decisão em compras preconizadas na literatura. A partir de então, buscou-se identificar as demais variáveis utilizadas na decisão de compras da organização pesquisada.

Considerando que as variáveis utilizadas no processo de decisão de compras podem ser tomadas como critérios para medir o desempenho da área de suprimentos (Libonati 2002; Barros, 2010), os critérios para avaliação das atividades de compras na empresa pesquisada revelaram a utilização de quatro variáveis em conformidade com a literatura especializada, são elas: tempo (prazo de entrega), fonte de suprimentos, preço e assistência técnica.

Tendo em vista que nas requisições de compra devem constar detalhes necessários à compra (Gaither & Frazier, 2005; Dias & Costa, 2012), foram analisadas as especificações de compras contidas nas requisições enviadas ao setor de Compras da empresa pesquisada entre os anos de 2011 a 2014. A análise destes documentos mostrou-se extremamente importante para evidenciar as seguintes variáveis determinantes de compras utilizadas pela empresa em seu processo de tomada de decisão: qualidade, quantidade, especificações de compra,

*timing*, tipo de produto a ser comprado, assistência técnica e treinamento, validade dos produtos.

Por meio da observação não participante e análise de documentos eletrônicos gerados pelo *ERP* da empresa, foi identificada a conferência dos “níveis de estoque” antes da realização de qualquer compra solicitada. O comprador, antes de dar início à busca por fornecedores e posterior processo de “negociação de compra”, também uma das variáveis de decisão, verifica os níveis de estoque referentes ao item solicitando.

Por meio da observação não participante das etapas do processo de compras, foi possível constatar também a existência de “restrição financeira”, de cunho bancário, proveniente de desacordo comercial, identificada previamente nas entrevistas semiestruturadas. Tal situação afeta negativamente três variáveis de decisão do processo de compras na empresa pesquisada: a negociação de compras, o prazo de pagamento e o custo do frete. Observou-se também que o transporte rodoviário é a modalidade de transporte predominantemente utilizada pela empresa pesquisada e que inexistem contratos firmados ou mesmo tabelas de preços fixos com empresas transportadoras.

Conforme apontado nas entrevistas realizadas, não há indicação de avaliação dos “custos totais de aquisição” por parte da empresa pesquisada. O comprador, quando questionado sobre o tema, aponta que a diretoria realiza análise de custo total com relação às compras efetuadas, entretanto tal afirmação foi refutada pela pesquisa documental realizada.

Em síntese, foram identificadas e acompanhadas as seguintes variáveis de decisão determinantes do processo de compras da organização pesquisada: organização de compras, tempo (prazo de entrega), fonte de suprimentos, preço, assistência técnica e treinamento, especificações de compra, qualidade, quantidade, *timing*, tipo de produto a ser comprado, validade dos produtos, nível de estoque, negociação de compras, restrições financeiras, frete e, por fim, prazo de pagamento. Das dezessete variáveis de decisão determinantes de compras preconizadas pela literatura especializada utilizada neste estudo, chama atenção a não utilização da variável “custo total de aquisição” por parte da organização pesquisada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou as variáveis de decisão envolvidas no processo de compras em uma indústria metalúrgica fornecedora de materiais para os segmentos de linhas de transmissão e redes de distribuição de energia elétrica. Os objetivos estabelecidos contemplaram o processo de compras organizacionais, bem como a identificação das variáveis de decisão determinantes do processo de compras.

As seguintes variáveis utilizadas no processo de decisão de compras da organização foram identificadas: organização de compras, tempo (prazo de entrega), fonte de suprimentos, preço, assistência técnica e treinamento, especificações de compra, qualidade, quantidade, *timing*, tipo de produto a ser comprado, validade dos produtos, nível de estoque, negociação de compras, restrições financeiras, frete e prazo de pagamento.

Das dezessete variáveis de compras preconizadas pela literatura especializada utilizada nesta pesquisa, chama atenção à ausência do controle sobre a variável “custo total de aquisição” por parte da empresa pesquisada. O total pago pelos bens e serviços de ferramentaria, impostos alfandegários, estocagem, inspeção, conserto ou retificação (Baily et al., 2000), atrelados aos custos ocultos relacionados à entrega, apoio, negligência no trabalho, bens consumíveis, treinamento, custos de estoque, atrasos, inspeção, custos de manipulação, etc. (Lambert, Stock & Vantine, 1998) devem ser considerados por afetarem diretamente o preço dos produtos. É razoável considerar que a área de Compras das organizações deve avaliar o custo total dos produtos adquiridos, sob o risco de não alcançar um posicionamento proativo, plenamente integrado na estratégia competitiva da empresa.

A revisão bibliográfica realizada apontou que somente o estudo de Chaves (2002) aborda determinadas variáveis de decisão sob a ótica das peculiaridades do ramo varejista de alimentos de autosserviço supermercados, o que sugere uma lacuna teórica a ser preenchida com novos estudos. Desta forma, este trabalho proporciona ganho teórico sobre o tema, à medida que contribui para aprofundamento do estudo relacionado à dinâmica das decisões de compras dentro das organizações.

As variáveis encontradas no presente estudo apresentam uma alta aplicabilidade gerencial, tendo em vista a possibilidade de compor um rol de variáveis de decisão em compras passíveis de utilização por organizações com atividades semelhantes às da empresa pesquisada.

Ser este um estudo de caso único, utilizando amostragem por julgamento, bem como apresentar apenas uma abordagem qualitativa com fins descritivos, podem ser considerados fatores de limitações da pesquisa. Ressalta-se também que a possibilidade de erro do entrevistado e do pesquisador em relação à compreensão de termos não padronizados e seus significados pode representar outra limitação desta pesquisa, mesmo sendo utilizada aplicação presencial da entrevista.

Por conseguinte, em virtude da impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, sugere-se a realização de novas pesquisas acerca do processo decisório de compras em empresas de outros setores de atividade, bem como a criação de índices ou indicadores possíveis de serem aplicados em um número maior de empresas. Esses são passos importantes para a melhor compreensão do processo de compras que ocorre dentro das organizações e também para a abertura de perspectivas de ajuste nas teorias atuais que norteiam o tema.

## REFERÊNCIAS

- Aires, R. F. F. (2013). Apoio à Decisão de Compra na Indústria de Cimentos e Derivados: Um Estudo Utilizando o Método ELECTRE. *Anais do 4º Encontro de Administração da Informação*, Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- Akenroye, T., Ojo, O., & Aju, O. (2012). Purchasing and Supply Management Practices in Corporate Nigeria: An investigation into the Financial Services Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 284-295.
- Alejandro, T. B., Kowalkowski, C., Ritter, J. G. S. F., Marchetti, R. Z., Prado, P. H. (2011). Information search in complex industrial buying: Empirical evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management*, 40, 17- 27.
- Almeida, L. B. (1996). *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. (Dissertação de Mestrado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Arnold, J.R. (2012). *Administração de Materiais* (11ª reimpressão da 1a ed. de 1999). São Paulo: Atlas.
- Baily, P. Farmer, D., Jessope, D. & Jones, D. (2000). *Compras: Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas.

- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Barney, J. B. (2012-april). Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource-based Theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 3-6.
- Barros, A. A. (2010). *Avaliação de desempenho da área de suprimentos por meio de indicadores: um estudo exploratório nas empresas localizadas no pólo industrial de suape*. Artigo. Recuperado de <http://www.ufpe.br/ppgcontabeis/images/documentos/Artigo2010/anderson%20almeida.pdf>
- Björklund M. (2011-march). Influence from the business environment on environmental purchasing — Drivers and hinders of purchasing green transportation services. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 11-22.
- Bogmann, I. M. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2006). *Gestão logística de cadeia de suprimentos*. São Paulo: Bookman.
- Center for Advanced Purchasing Studies.(2011). *Innovation Sourcing Contributing to Company Competitiveness*. Arizona, USA.
- Chaves, A. F. A. R. (2002). *Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço: supermercados*. (Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Coban. O. (2012). The impact of strategic purchasing on supply chain performance of the bottled water industry in Turkey, *European Journal of Business and Management*, 4(8), 57-65.
- Coelho Junior, P. C. (2011). *Negociação Empresarial*. Curitiba, PR: IESDE.
- Dias, M. A. P. (2005). *Administração de Materiais* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Dias, M., & Costa, R. F. (2012). *Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras* (5a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Fernandes, J. L. N. (1998). *Aplicação do modelo de gestão econômica na atividade comercial varejista de tecidos*. (Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., & Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management:

- Antecedents and effects on purchasing and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 689-721.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administração da Produção e Operações* (8a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Garcia, E. A. R. G. (2003). *Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica*. (Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Gonçalves, P. S. (2010). *Administração de materiais* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Handfield, R. B, Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2009). *Sourcing and Supply Chain Management* (5a ed.). Ohio: Cengage Learning.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). *Estatística do Cadastro Central de Empresas*. Recuperado de [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=9](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=9)
- Inamine, R., Erdmann, R. H., & Marchi, J. J. (2012, março). Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público. *Revista de Administração*, 47(1), 124-139. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S008021072012000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008021072012000100010&lng=pt&nrm=iso)
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Vantine, J. G. (1998). *Administração estratégica da logística*. São Paulo: Vantine Consultoria.
- Libonati, J. J. (2002). *Modelo de avaliação de desempenho por resultado da área de suprimentos: Enfoque da gestão econômica*. (Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Lima Filho, U. F. (2007). *Diretrizes sanitárias para registro de saneantes: a importância na determinação do prazo de validade de produtos com ação antimicrobiana*. (Tese de Doutorado. Programa de pós-graduação em vigilância sanitária. Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, RJ, Brasil).
- Lima, J. C. S. (2004). *Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo*. (Tese Doutorado. Universidade São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Lopes, A. S., Souza, E. R., & Moraes, M. L. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Materiais: Um enfoque prático*. Rio de Janeiro: Pinto e Zincone.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas – Amostragem e técnicas de pesquisa – Elaboração, análise e interpretação de dados* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

- Marques, F. (2006). *Guia prático de excelência em serviços: Como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor*. São Paulo: Nobel.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. C. (2011). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais* (3a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2011). *Purchasing and Supply Chain Management* (4a ed.) Ohio: Cengage Learning.
- Monteiro, A., & Tinoco, M. A. C. (2013). Análise do Sistema de Gestão de Compras de Materiais e Serviços para uma Empresa de Nutrição Animal: Um Estudo de Caso, *Revista Ingeniería Industrial*, 3(10), 67-74.
- Narasimhan, R., & DAS, A. (2001). O impacto da integração e as práticas de compras sobre o desempenho de fabricação. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593-609. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696301000559>
- Noonan, K., Miller, D., Sell, K., & Rubin, D. (2013-november). A procurement-based pathway for promoting public health: Innovative purchasing approaches for state and local government agencies. *Journal of Public Health Policy*, 34(1), 528-537.
- Perdigão, J. G. L., Fulgêncio, E. V., Sousa, S. A. C., Magalhaes Neto, J. B., Dornelas, J. S. (2012). Processo Decisório: um Estudo Comparativo da Tomada de Decisão em Organizações de Segmentos Distintos. *Anais do IX Seget Simpósio em excelência em gestão e tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Pereira, G. M. C. (2013). *O envolvimento do departamento de compras no processo de contratação de serviços profissionais*. (Tese Doutorado em Administração de Empresas. Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil).
- Pires, S. R. I. (2009). *Gestão da Cadeia de suprimentos (Supply chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Porter, M. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pozo, H. (2010). *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Reck, R. F., & Long, B. (1988). Purchasing a Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*. In P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones. *Compras: Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas.
- Reis, N. G. (2001). *Custos operacionais, fretes e renovação de frotas*. Associação Nacional de Transporte de Cargas.
- Resende, P. T. V., Souza Filho, O. V., Sousa, P. R. (Coords). (2011). *Mapeamento e análise das práticas de compras em médias e grandes empresas no Brasil* (Relatório de pesquisa Fundação Dom Cabral RP 110). Nova Lima, MG, Brasil.

- Rodrigues, C. S., Fernandes, E. M. G. P., & Martins, F. V. (2006). *The Dimensions of Purchasing Competence: a Synthesis from Literature*. Recuperado de [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5421/1/purchasing%20competence\\_Synthesis.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5421/1/purchasing%20competence_Synthesis.pdf)
- Rodriguez, M. V., & Gouveia, R. A. A. (2013). Importância da ética no ambiente corporativo com foco no ambiente de compras. *Sustainable Business International Journal*, 33, 1-24.
- Santos Junior, J. D., & Olave, M. E. L. Gestão de Compras em Órgãos Públicos: O Uso do Pregão Eletrônico no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. (2013). *Anais do 37º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Santos, E. S., & Ponte, V. (1998). Modelo de Decisão em Gestão Econômica. *Caderno de Estudos*, 19, 01-19.
- Senapeschi Neto, A. (2008). *Gestão Estratégica de compras em uma empresa do segmento de material escolar: Estudo de caso Longitudinal*. (Dissertação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, SP, Brasil).
- Simões, E., & Michel, M. (2004-maio). Importância da gestão de compras para as organizações. *Revista científica eletrônica de ciências contábeis*, ano II, 3.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., & Johnston, R. (2009). *Administração da Produção* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Spina et al. (2013-november). Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1202-1212.
- Stanley, L. L., & Wisner, J. D. (2001). Service quality along the supply chain: implications for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(3), 287-306.
- Studart, P. F. B. (2007). *Modelo Centralizado de compras na empresa Alfa: Uma estratégia logística para melhoria de competitividade*. (Dissertação Mestrado profissional da Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil).
- Thrulogachantar, P., & Zailani, S. (2011). The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), 641-663.
- Tracey, M., & Neuhaus, R. (2013-june). Purchasing's role in global new product-process development projects. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19 (2), 98-105.
- Tridapalli, J. P., & Borinelli, B. (2012). Compras Públicas: Divergências de Preços Praticados entre os Níveis de Governo e o Mercado Privado no Estado do Amazonas. *Anais do 36º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Weele, A. V., & Rietveld, G. (2010). *Professionalising purchasing in organisations: towards a purchasing development model*. Artigo. Recuperado de <http://www.gercorietveld.nl/wp-content/uploads/2010/10/Purchasing-Development-Model.pdf>
- Wind, Y., & Webster, F. E. J. (1972-august). Industrial Buying as Organizational Behavior: A Guideline for Research Strategy. *Journal of Purchasing*, 8(3).
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.