

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS/UFAL
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO/PROGRAD
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS DO SERTÃO

FLÁVIO SEBASTIÃO SILVA DE BRITO
TAMIRIS SOUZA SILVA GAMA

**O SETOR DE COMPRAS NO NICHOS DO ATACAREJO: UM ESTUDO
DE CASO EM UM GRUPO ATACADO VAREJISTA ALAGOANO**

SANTANA DO IPANEMA - AL
2022

FLÁVIO SEBASTIÃO SILVA DE BRITO
TAMIRIS SOUZA SILVA GAMA

**O SETOR DE COMPRAS NO NICHOS DO ATACAREJO: UM ESTUDO
DE CASO EM UM GRUPO ATACADO VAREJISTA ALAGOANO**

Trabalho de Conclusão de Curso/TCC,
apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,
Campus Sertão, da Universidade Federal de
Alagoas/UFAL, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Me. José Augusto de
Medeiros Monteiro.

SANTANA DO IPANEMA - AL
2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário Responsável: Valter dos Santos Andrade – CRB-4 - 1251

B862s Brito, Flávio Sebastião Silva de.

O setor de compras no nicho do Atacarejo: um estudo de caso em um grupo atacado varejista alagoano / Flávio Sebastião Silva de Brito; Tamiris Souza Silva Gama. – 2022.
31 f. : il.

Orientador: José Augusto de Medeiros Monteiro.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas, Campus Sertão. Santana do Ipanema, 2023.

Bibliografia: f. 30-31.

1. Comércio atacadista. 2. Comércio varejista. 3. Compras. 4. Compradores.
5. Contabilidade gerencial. I. Gama, Tamiris Souza Silva. II. Título.

CDU: 657:658.7

Folha de Aprovação

FLÁVIO SEBASTIÃO SILVA DE BRITO

TAMIRIS SOUZA SILVA GAMA

O SETOR DE COMPRAS NO NICHOS DO ATACAREJO: um estudo de caso em um grupo atacado varejista alagoano / Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Alagoas, na forma normalizada e de uso obrigatório.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas e aprovado em 22 de dezembro de 2022.



Documento assinado digitalmente
JOSE AUGUSTO DE MEDEIROS MONTEIRO
Data: 22/12/2022 19:18:07-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. José Augusto de Medeiros Monteiro – UFAL – Orientador

BANCA EXAMINADORA:



Documento assinado digitalmente
ALCIDES JOSE DE OMENA NETO
Data: 22/12/2022 21:04:29-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Alcides José de Omena Neto – UFAL – Avaliador



Documento assinado digitalmente
LUCAS DAVID RIBEIRO REIS
Data: 25/12/2022 11:47:14-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Lucas David Ribeiro Reis – UFAL – Avaliador

Dedicamos este trabalho a Deus, fonte de nossa inspiração, que nos agraciou com a sabedoria necessária para concluir este curso com êxito. Às nossas amadas famílias, a quem devemos profunda admiração, que incansavelmente nos apoiaram e se empenharam para a realização deste árduo percurso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus, em Sua infinita graça e imutável amor, pela vida, pela saúde, pelas oportunidades e pela proteção ao longo de toda a nossa jornada, desde o início até a conclusão deste curso. Sua presença constante nos encorajou e nos iluminou com sabedoria e dedicação.

Minha gratidão se estende também aos momentos de êxito, que nos proporcionaram imensa alegria, e aos fracassos, que fortaleceram nossa capacidade de perseverar. Agradeço, Senhor, por jamais nos desamparar e por permanecer sempre ao nosso lado, seja nas vitórias alcançadas, seja nos sonhos ainda por conquistar.

Aos nossos orientadores, especialmente ao Mestre José Augusto de Medeiros Monteiro, expresso minha profunda gratidão pela paciência, dedicação e generosidade em contribuir para a realização de nosso sonho. Sua atenção meticulosa e orientação foram essenciais durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

Aos professores da instituição, agradeço por sua competência, inteligência e carinho, que, ao longo deste percurso, nos guiaram com sabedoria e nos incentivaram a trilhar os caminhos mais retos e desafiadores.

Não menos importante, expresso minha gratidão a todos os funcionários da instituição, que, com zelo e dedicação, prestaram seus serviços, sempre nos recebendo com cordialidade e atenção.

À nossa família e aos amigos, que, com sua presença constante, suas palavras de apoio e gestos de incentivo, contribuíram imensamente para que pudéssemos chegar até aqui, agradeço do fundo do coração.

Por fim, estendo minha gratidão a todos que, direta ou indiretamente, participaram da realização deste trabalho, que com orgulho apresentamos hoje, certos de que é fruto do esforço coletivo e das bênçãos que recebemos ao longo dessa jornada.

Excelência não é um dom, mas uma habilidade que requer prática. Não agimos ‘corretamente’ porque somos ‘excelentes’; na verdade, alcançamos a ‘excelência’ agindo ‘corretamente’.

(Platão)

RESUMO

O presente artigo tem como propósito analisar os processos e a gestão de compras em uma rede atacadista e varejista situada no agreste alagoano. Além disso, busca compreender os cenários cada vez mais desafiadores enfrentados pelos compradores, cuja função exige grande precisão e habilidade. Estes profissionais são responsáveis por identificar o momento adequado para realizar as compras, selecionar fornecedores, cotar preços, avaliar propostas, negociar condições, formalizar contratos, administrar o fornecimento, efetuar o recebimento dos produtos e realizar o pagamento aos fornecedores.

Metodologicamente, optou-se por uma abordagem qualitativa, apoiada em um referencial teórico robusto, com contribuições de autores como Braga (2006), Calder (2001), Dias (2020), Garcia (2017) e Vieira (2016), entre outros. A amostra foi composta por cinco compradores, com perfis e experiências distintas. A partir dos fundamentos teóricos e da análise realizada, foi possível observar que os compradores demonstraram interesse em aprimorar processos que ainda não eram devidamente executados, além de buscar continuamente o aperfeiçoamento profissional para se manterem atualizados frente às exigências do mercado.

Palavras-chave: Gerenciamento, Atacarejo, Compradores.

ABSTRACT

This article aims to analyze the processes and management of purchases in a wholesale and retail chain located in the rural region of Alagoas. In addition, it seeks to understand the increasingly challenging scenarios faced by buyers, whose role requires great precision and skill. These professionals are responsible for identifying the right time to make purchases, selecting suppliers, quoting prices, evaluating proposals, negotiating conditions, formalizing contracts, managing supplies, receiving products and making payments to suppliers.

Methodologically, a qualitative approach was chosen, supported by a robust theoretical framework, with contributions from authors such as Braga (2006), Calder (2001), Dias (2020), Garcia (2017) and Vieira (2016), among others. The sample consisted of five buyers, with different profiles and experiences. Based on the theoretical foundations and the analysis carried out, it was possible to observe that the buyers demonstrated an interest in improving processes that were not yet properly executed, in addition to continually seeking professional development to keep up to date with market demands.

Keywords: Management, Wholesale, Buyers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Cenários de um setor de compras, funções e dificuldades.....	12
2.2 Busca por fornecedores parceiros.....	14
2.3 Conhecimento contábil.....	16
3 METODOLOGIA.....	20
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A forma de comércio que conhecemos na atualidade é fruto de uma longa e complexa evolução histórica, marcada por eventos significativos, como as disputas por rotas comerciais, exemplificadas pelas Guerras Púnicas (264-146 a.C.), travadas entre Roma e Cartago, além das Grandes Navegações. Tais processos moldaram, de maneira decisiva, as dinâmicas comerciais que viriam a se consolidar ao longo dos séculos.

As estratégias de negociação e as práticas comerciais também passaram por transformações substanciais, refletidas, por exemplo, na ascensão do marketing digital e nas inúmeras plataformas de redes sociais. Dentre essas, destaca-se o Instagram, aplicativo criado em 2010 por Kevin Systrom e o brasileiro Mike Krieger. Inicialmente concebido como uma ferramenta para o compartilhamento de fotos e vídeos, o Instagram se consolidou, com o tempo, como uma das mais poderosas plataformas de propaganda, vendas e marketing em escala global.

Em 1964, na Alemanha, o Professor Otto Beisheim introduziu o conceito de "cash and carry" (pagar e levar) e self-service (autosserviço), referindo-se a um modelo de comércio no qual o ponto de venda oferece ao cliente a oportunidade de selecionar diretamente os produtos nas prateleiras, realizar o pagamento e levar imediatamente a mercadoria. Esse sistema deu origem ao modelo de atacarejo, um conceito que se tornou um dos pilares do comércio atacadista e varejista moderno (TOTVS, 2019).

Com o intuito de oferecer preços mais competitivos em comparação aos praticados nos mercados tradicionais, a gestão de compras no atacarejo tem como objetivo garantir o fornecimento de bens essenciais para as operações da empresa. Esse processo inicia-se com a busca por fornecedores que disponibilizem produtos de qualidade a preços vantajosos. Dias (2010) enfatiza o poder de compra característico do atacarejo, cujo diferencial é a aquisição de grandes volumes de mercadorias, superando a quantidade comprada por mercados tradicionais.

No Brasil, conforme Braga (2006), por muitos anos, a função de Compras nas organizações foi encarada de maneira tática e administrativa, com um perfil predominantemente reativo às decisões de outros setores. Contudo, a crise do petróleo na década de 1970 teve um impacto significativo sobre o setor de Compras, uma vez que as

organizações passaram a enfrentar novos desafios relacionados ao abastecimento de estoques e à necessidade de reduzir custos de aquisição de produtos.

Segundo Garcia (2017), a gestão eficaz do setor de compras é, atualmente, uma atividade crucial, diretamente vinculada à competitividade e ao sucesso das empresas, com foco na redução de custos e no incremento da lucratividade. Benito (2006) argumenta que uma abordagem bem planejada para as atividades de compras pode proporcionar alternativas estratégicas que alterem substancialmente a capacidade de uma organização em conquistar e manter vantagens competitivas, especialmente no que tange a custos, qualidade, prazos de entrega e flexibilidade na produção.

Nesse cenário, Chen, Paulraj e Lado (2004) ressaltam que as compras desempenham um papel estratégico essencial nas organizações, sendo fundamentais para o seu sucesso a longo prazo. Além disso, Thrulogachantar e Zailani (2011) afirmam que a pesquisa e os estudos sobre as atividades de compras, estratégias e gestão devem ser cada vez mais aprofundados, pois esses elementos têm um impacto direto no desempenho organizacional, especialmente no que se refere à gestão de compras, vista como uma verdadeira engrenagem para o bom funcionamento e os resultados positivos das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sabe-se que uma das principais atribuições do comprador é analisar o mercado, compreendendo as flutuações de preços e as estratégias adotadas pelos concorrentes para se destacar. Nesse contexto, surge o **benchmarking**, um processo sistemático e contínuo de avaliação que visa comparar os processos empresariais de uma organização com os melhores desempenhos globais.

Esse processo tem sido cada vez mais adotado pelas empresas desde a década de 1990, quando foi introduzido nos Estados Unidos, em resposta a duas causas fundamentais: a intensificação da concorrência global e a necessidade de buscar melhorias significativas. As empresas passaram a perceber que, para se manter competitivas, precisavam não apenas igualar, mas também superar as melhores práticas de seus concorrentes (Jornal Técnico de Contas e da Empresa, dezembro de 1999).

De acordo com Martins (2001), o departamento de compras e seus profissionais não são mais vistos unicamente como responsáveis pela redução de custos, mas como participantes ativos nos processos decisórios da organização. Isso ocorre porque, quando suas atividades são conduzidas de maneira estruturada e eficiente, agregam valor significativo à empresa.

Conforme Baily et al. (2013), a gestão de compras é considerada uma função estratégica crucial para o sucesso das organizações. O crescente interesse por essa área está diretamente relacionado à busca por fornecedores parceiros, ao aumento dos gastos externos com aquisições, ao foco nas atividades centrais da organização, às estratégias de benchmarking, à busca por maior flexibilidade organizacional, ao intercâmbio eletrônico de dados e ao avanço da tecnologia da informação.

Em função dessa relevância, as grandes corporações já reconhecem a importância vital de um departamento especializado para a gestão de compras, compreendendo que uma abordagem eficaz nessa área é essencial para o crescimento e a sustentabilidade da organização.

2.1 Cenários de um setor de compras, funções e dificuldades

Os cenários em que os compradores atuam são, a cada dia, mais desafiadores, exigindo deles uma habilidade precisa para identificar o momento exato de realizar uma compra. De acordo com Dias e Costa (2012), a principal função da área de compras é garantir a aquisição de bens e serviços com a qualidade desejada, no momento adequado, pelo menor custo possível e conforme as especificações estabelecidas, a fim de assegurar um produto final de alto padrão. Para isso, além de saber identificar as necessidades do mercado, é imprescindível analisar as estratégias dos concorrentes, aplicando-as ou adaptando-as por meio do **benchmarking**. Assim, o comprador se torna uma peça fundamental para os resultados da empresa, funcionando como a ponte entre a organização e seus fornecedores, além de ser responsável por representar a imagem e os interesses da empresa junto aos seus clientes.

Segundo Ballou (2001), a função de compra envolve uma série de atividades, como selecionar e qualificar fornecedores, avaliar o desempenho dos mesmos, negociar contratos, comparar preços, qualidade e níveis de serviço oferecidos, e definir as condições de recebimento dos bens adquiridos, entre outras. Trata-se, portanto, de uma tarefa complexa e

multifacetada. Empresas de diferentes portes — grande, médio e pequeno — movimentam grandes volumes de compras, mas podem enfrentar sérios problemas financeiros caso realizem aquisições equivocadas. Um exemplo clássico é a compra de um produto perecível com data de validade próxima e sem possibilidade de negociação de reembolso com o fornecedor, o que pode resultar em prejuízos substanciais, podendo até comprometer a saúde financeira da empresa.

Dessa forma, quando o comprador avalia cuidadosamente o produto e o fornecedor, comparando preços, qualidade e níveis de serviço, e especificando as condições de recebimento, o resultado pode ser uma aquisição de produtos com alta aceitação no mercado e preços mais competitivos. Além disso, ao trabalhar com estratégias de marketing eficazes, pode-se aumentar a margem de lucro e obter excelentes resultados, impulsionando o crescimento da empresa.

A eficiência no processo de compras permite, ainda, a redução de custos, o aumento do nível de serviço prestado aos clientes, o melhor aproveitamento dos ativos da empresa e o incremento no volume de vendas. O departamento de compras, contudo, não atua de forma isolada, uma vez que nenhuma empresa se limita exclusivamente à função de compra. É fundamental que o setor de compras seja dimensionado conforme o porte da organização e que funcione de maneira integrada com os demais departamentos.

Dias (2010) elenca as funções essenciais desempenhadas pelo comprador para uma gestão eficaz, detalhando as etapas de seu trabalho:

- a) **Pesquisa:** Inclui estudos de mercado, análise de produtos, levantamento de custos, investigação das fontes de fornecimento, entre outros.
- b) **Aquisição:** Envolve a verificação da necessidade de compras, análise de cotações, realização de entrevistas com vendedores e negociação de contratos.
- c) **Administração:** Engloba a manutenção de estoques mínimos, análise das vendas e padronização de processos sempre que possível.
- d) **Diversos:** Abrange estimativas de custo, destinação de materiais obsoletos e a manutenção de boas relações comerciais.

Ademais, o comprador interage com diversos setores da organização, conforme destacado por Dias (2010):

- **Piso de loja:** A relação entre o departamento de compras e o piso de loja deve ser colaborativa, contribuindo para o sucesso geral da empresa, sem que um sobreponha o outro em suas funções.
- **Contabilidade:** A interação entre compras e contabilidade é essencial, pois cada aquisição gera uma série de implicações contábeis, impactando diretamente as finanças da empresa.
- **Vendas:** O departamento de compras deve manter uma comunicação constante com o setor de vendas, que fornece informações cruciais sobre as previsões de demanda e as quantidades necessárias de materiais, ajudando a planejar adequadamente as compras.

Neste contexto, é fundamental que o comprador possua uma boa capacidade de comunicação e conhecimentos em áreas complementares, como **marketing** e **piso de loja**. No setor de marketing, por exemplo, ele pode negociar com fornecedores verbas para campanhas publicitárias e desenvolver estratégias de vendas em conjunto. O conhecimento sobre o **piso de loja** é necessário para compreender as melhores formas de posicionar os produtos, maximizando sua visibilidade e potencial de vendas. Por fim, a interação com o setor de **contabilidade** é determinante, pois a análise financeira impacta diretamente as decisões de compra, garantindo que as aquisições sejam sustentáveis do ponto de vista econômico.

Esse perfil multifacetado e integrado do comprador evidencia sua importância estratégica para a empresa, destacando-o como um profissional indispensável no processo de decisão e crescimento organizacional.

2.2 Busca por fornecedores parceiros

A busca por fornecedores é um processo multifacetado e relativo, podendo ser realizada por meio de diversas fontes, como indicações, pesquisas na internet, guias comerciais, revistas especializadas e outros canais disponíveis. Contudo, o comprador deve estar bem informado e preparado para conduzir essa pesquisa da maneira mais eficaz possível, a fim de selecionar os melhores parceiros comerciais para a organização.

O cadastro de fornecedores da empresa é uma ferramenta essencial e deve ser constantemente atualizado, refletindo informações detalhadas sobre a qualidade da relação com cada fornecedor. Entre os dados a serem registrados, destacam-se aspectos como o

cumprimento de prazos de entrega, a consistência na qualidade dos produtos, a frequência e disponibilidade para negociações, além de um histórico de confiabilidade, identificando se o fornecedor tem sido eficiente e presente nas demandas da empresa, especialmente em momentos críticos. Essas anotações formam um banco de dados riquíssimo, que serve como um guia estratégico para o comprador nas negociações e tomadas de decisão.

Dias e Costa (2012) ressaltam que o banco de dados mais valioso para o comprador é, sem dúvida, o próprio cadastro de fornecedores da empresa. Se bem estruturado e constantemente atualizado, ele oferece uma contribuição essencial para a escolha dos fornecedores mais adequados a cada necessidade, garantindo que as aquisições sejam feitas de maneira assertiva e alinhadas com as exigências da organização.

No contexto do mercado de negócios, todos os envolvidos — empresa, fornecedor e cliente — devem trabalhar em conjunto para garantir a satisfação do consumidor final. A parceria entre a empresa e seus fornecedores é fundamental para garantir o fornecimento de mercadorias de qualidade, com o melhor custo-benefício, no momento preciso em que o cliente final necessita. Essa colaboração estreita entre os parceiros comerciais assegura a excelência na entrega de valor ao mercado e fortalece a competitividade de todas as partes envolvidas.

Figura 1: Relação entre a empresa, o fornecedor e o cliente.



FONTE: Elaborado pelos autores (2021).

2.3 Conhecimento contábil

Segundo Leandro Vieira (2016), o comprador deve possuir uma visão ampla e integrada de diversas áreas, como finanças (planejamento, impactos, riscos, e planos de contingência), contabilidade (impostos, taxas e seus efeitos no valor dos produtos ou serviços), marketing e vendas. Essa compreensão multidisciplinar é essencial para que o comprador possa planejar suas aquisições de maneira estratégica, atendendo eficazmente às necessidades da empresa. Além disso, o Planejamento e Controle de Produção (PCP) desempenha um papel fundamental nesse processo, assegurando o suprimento adequado para a produção, gerenciando estoques e coordenando os ajustes necessários ao longo da cadeia produtiva.

De acordo com Almeida Jr. (2012), profissionais qualificados na área de compras são cruciais para a saúde financeira da empresa. Eles têm a capacidade de aumentar o faturamento, reduzir custos operacionais e realizar aquisições de forma estratégica, aproveitando, inclusive, incentivos fiscais para melhorar a margem líquida e fortalecer o patrimônio da organização. Esse retorno positivo não só contribui para o sucesso financeiro, mas também amplia a competitividade da empresa no mercado.

Um exemplo claro de como essa abordagem estratégica pode ser aplicada é o caso de muitos distribuidores no setor atacadista de Alagoas, que se beneficiam da Lei nº 7.397/2012. Essa legislação oferece incentivos fiscais, permitindo que esses distribuidores adquiram produtos com descontos fiscais significativos, o que resulta na redução dos impostos a pagar e possibilita a oferta de preços mais competitivos aos consumidores.

Para ilustrar a importância desses incentivos, podemos considerar um exemplo prático: o cálculo de um produto específico, como o **"corte de frango"** (NCM 02071400), sujeito à substituição tributária. A análise desse caso ajuda a entender o impacto que as compras com e sem incentivos fiscais podem ter sobre os custos e o preço final, como será detalhado nas Tabelas 1 e 2.

Na tabela a seguir, são apresentadas as alíquotas de ICMS Substituição Tributária (ST) para diferentes regiões do Brasil, bem como o preço de venda do produto. As alíquotas variam conforme a localização geográfica da venda, com destaque para a diferença de tributação entre as regiões. Observa-se que as alíquotas são mais altas dentro do estado de

Alagoas e mais baixas nas regiões Norte/Nordeste e Sul/Sudeste. Essa variação impacta diretamente o custo final do produto e, consequentemente, o preço de venda.

Tabela 1: Compra dentro de Alagoas sem incentivo fiscal ("desconto nos impostos")

Compr a sem incenti vo	(1) ICMS ST (Estadu al)	(2) ICMS ST (Norte/ Nordeste)	(3) ICMS ST (Sul/ Sudeste)	(4) ICMS ST (Importado s)	PRE ÇO VEN DA	Dentro do estado AL	Norte/ Nordest e	Sul/ Sudeste
	18%	12%	7%	4%	120	12,17%	5,74%	0,38%
	5,40	13,11	19,54	23,40				

FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

A análise das alíquotas de ICMS ST revela como a variação tributária entre as diferentes regiões pode impactar o preço de venda de produtos. No caso específico de Alagoas, onde a alíquota é mais alta, os distribuidores podem se beneficiar da Lei nº 7.397/2012, que oferece incentivos fiscais, proporcionando uma redução significativa nos custos e possibilitando a oferta de preços mais competitivos no mercado.

Tabela 2: Compra com Incentivo Fiscal ("Desconto nos Impostos")

Compra com incentivo	PIS/COFI NS CRÉDITO	FCP OP. PRÓPRIA	ICMS ESPECÍFI CO	PIS/COFI NS DÉBITO	PREÇ O VEN DA	% MARGE M VENDA
	0%	1%	3%	0%	120	12,08%
	0,00	1,10	3,01	0,00		

FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

Na **Tabela 2**, são apresentados os valores dos impostos aplicados e a porcentagem da margem de venda após a utilização dos incentivos fiscais. Consideram-se os seguintes tributos: **PIS/COFINS CRÉDITO**, o **Fundo de Combate à Pobreza (FCP)** referente à operação própria, o **ICMS específico** e o **PIS/COFINS DÉBITO**. Após a aplicação dos incentivos fiscais, a margem de venda foi de **12,08%**, o que indica uma redução significativa nos custos para a empresa, permitindo preços mais competitivos no mercado.

Entretanto, é importante notar que a escolha de um fornecedor fora do estado de Alagoas pode aumentar substancialmente o custo do produto para a empresa, caso o **incentivo**

fiscal não seja aplicado. Por exemplo, se um produto tributado de acordo com o NCM **02071400** for adquirido de estados das regiões **Norte e Nordeste**, sem a aplicação do incentivo fiscal, ele custará **6,34%** mais caro para a empresa. Já se a compra for realizada nas regiões **Sul e Sudeste**, a diferença aumenta ainda mais, atingindo **11,70%** de custo adicional devido aos impostos.

Esse cenário evidencia a importância do conhecimento aprofundado do comprador sobre os processos tributários e incentivos fiscais. Caso o comprador não tenha a compreensão básica sobre como os produtos são tributados ou não saiba solicitar o incentivo fiscal adequado, a empresa poderá sofrer um aumento significativo no custo do produto, comprometendo a competitividade e a margem de lucro.

Portanto, é crucial que o comprador esteja atento às particularidades do processo de compras e às dinâmicas do mercado, com uma visão estratégica sobre os concorrentes e as opções tributárias. A habilidade de antecipar-se e aplicar as estratégias corretas é essencial para a obtenção de melhores resultados e para a maximização da rentabilidade da empresa.

2.4 Comprador e a Relação com Outros Setores e Estratégias de Marketing e Venda

Para que uma empresa obtenha êxito nas vendas ou no lançamento de um novo produto no mercado, conforme Calder (2001, p. 181), “é necessário transcender seu próprio ponto de vista para entender o que o produto que está prestes a comercializar significa para consumidores com pontos de vista bastante particulares”. Esse processo de compreensão do consumidor e de suas necessidades, portanto, torna-se cada vez mais desafiador em um mercado competitivo e dinâmico.

Nesse contexto, no segmento atacarejo, a compra só é considerada concluída quando o produto é efetivamente vendido, o que dá início a um novo ciclo de compras. Isso se reflete no fato de que as decisões de compra dos consumidores são fortemente influenciadas por fatores do mercado, como mudanças nos hábitos de consumo, tendências de preço e preferências, como destaca Bretzke (2003).

Kotler (2000) propõe um modelo de decisão de compra que envolve cinco estágios: **Reconhecimento do problema, Busca de informações, Avaliação de alternativas, Decisão de compra e Comportamento pós-compra**. Esses estágios descrevem o processo de análise

e escolha do consumidor, no qual cada etapa deve ser cuidadosamente compreendida pelas empresas para que possam efetivamente atender às expectativas dos clientes.

Drucker, por sua vez, argumenta que o verdadeiro objetivo do marketing é tornar a venda quase desnecessária, entendendo tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapta naturalmente às suas necessidades e se "vende sozinho". Isso implica que, para uma empresa ter sucesso, é imprescindível que ela conheça profundamente seu público-alvo e se antecipe às suas expectativas.

Nesse cenário, o papel do comprador vai além da simples aquisição de produtos. Compreende-se que o bom comprador precisa ser, igualmente, um bom vendedor, antecipando-se ao processo de comercialização do produto antes mesmo de efetuar sua compra. O comprador deve pensar estrategicamente em como o produto será posicionado no mercado, em como ele atenderá às necessidades do consumidor e de que forma será possível agregar valor à oferta, garantindo que a mercadoria tenha aceitação e sucesso.

Da mesma forma, o marketing tem a tarefa de fidelizar o cliente, proporcionando não apenas uma boa experiência de compra, mas criando uma sensação única que faça o consumidor querer retornar. Para que esse processo aconteça de maneira eficiente, uma comunicação clara e eficaz entre os diferentes setores da empresa – como compras, operações, marketing e piso de loja – é fundamental para o sucesso operacional.

Chiavenato (1989, p. 39) ressalta que **"comunicar não é apenas transmitir uma mensagem, mas garantir que ela seja compreendida pelo receptor"**. Portanto, a comunicação interna deve ser não apenas objetiva, mas também eficiente, levando em consideração as diferentes interpretações e necessidades dos diversos departamentos.

Conclui-se que uma comunicação eficaz entre os setores é um fator essencial para o sucesso organizacional. O comprador, além de realizar aquisições, desempenha o papel de elo entre fornecedores, consumidores finais e diferentes áreas da empresa, como marketing, contabilidade, fiscal e financeiro. Ele atua não apenas como um executor de compras, mas também como um facilitador da troca de informações cruciais para a operação e o crescimento da empresa.

Assim, o comprador do futuro será aquele profissional capaz de se relacionar com diversas partes da organização e do mercado, comunicando-se de forma eficiente e multidirecional. Ele será responsável por negociar com fornecedores, esclarecer dúvidas sobre a tributação de produtos, acompanhar o recebimento das mercadorias e garantir que o

processo de compra esteja alinhado com as estratégias gerais de marketing e vendas da empresa. Isso faz do comprador uma figura central na construção de uma empresa eficiente, competitiva e bem-sucedida.

3 METODOLOGIA

A escolha da empresa para este estudo foi motivada pelo interesse em aprimorar a gestão de compras e pela disponibilidade de informações essenciais para a análise, com acesso irrestrito aos compradores e à diretoria da empresa. A organização em questão integra um grupo empresarial que conta com distribuidora e loja de vendas, tanto no atacado quanto no varejo, localizada no agreste alagoano. O período selecionado para a pesquisa abrangeu o ano de 2021, em razão da recente inauguração da empresa, ocorrida em 12 de novembro de 2021.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário elaborado com base na observação direta das operações diárias da empresa, abordando aspectos fundamentais como o processo de compras, o relacionamento com outros setores, as estratégias adotadas e as dinâmicas de trabalho. As respostas obtidas foram consolidadas em um único documento, após o envio individual do questionário, via e-mail, aos compradores do grupo.

Para garantir o sigilo e a confidencialidade das informações, os compradores foram identificados por letras (A, B, C, D, E). A metodologia adotada para a pesquisa envolveu a aplicação do questionário, entrevistas com os compradores e supervisores, bem como a análise de documentos e processos relacionados às compras nas empresas estudadas.

As entrevistas foram conduzidas de forma flexível, sem um roteiro rígido, permitindo uma abordagem mais aberta e exploratória dos temas. O questionário foi estruturado com base em estudos anteriores sobre o processo de compras, a fim de coletar informações relevantes para a análise.

A coleta de dados incluiu informações fornecidas pelos gestores de compras, observação direta do setor, análise de relatórios sobre as necessidades de compras e revisão dos resultados obtidos pelas empresas envolvidas. Durante todo o processo de coleta, foram adotadas medidas de segurança sanitária em função da pandemia, como o uso de máscaras, distanciamento social e higienização frequente das mãos, a fim de garantir a saúde e o bem-estar dos participantes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o acompanhamento diário, foi possível identificar o processo de elaboração do **relatório de necessidades de compras**, uma ferramenta crucial para assegurar o abastecimento adequado da loja. Esse relatório é gerado a partir das informações extraídas do sistema da empresa, que, com base no histórico de vendas e nos níveis de estoque, calcula a quantidade necessária de produtos. Esse processo garante que as compras sejam realizadas de forma planejada e eficiente, evitando tanto a falta quanto o excesso de mercadorias.

Além disso, foi identificado o **relatório de resultados**, que apresenta o desempenho da empresa por departamentos e o compara com as metas previamente estabelecidas. Esse relatório desempenha um papel importante na avaliação da eficiência das operações, permitindo ajustes estratégicos conforme necessário. Embora os dados reais não tenham sido disponibilizados por questões de sigilo, foi desenvolvido um modelo ilustrativo para proporcionar uma melhor compreensão dos processos e da forma como os resultados são avaliados e monitorados dentro da empresa.

Relatório de resultados

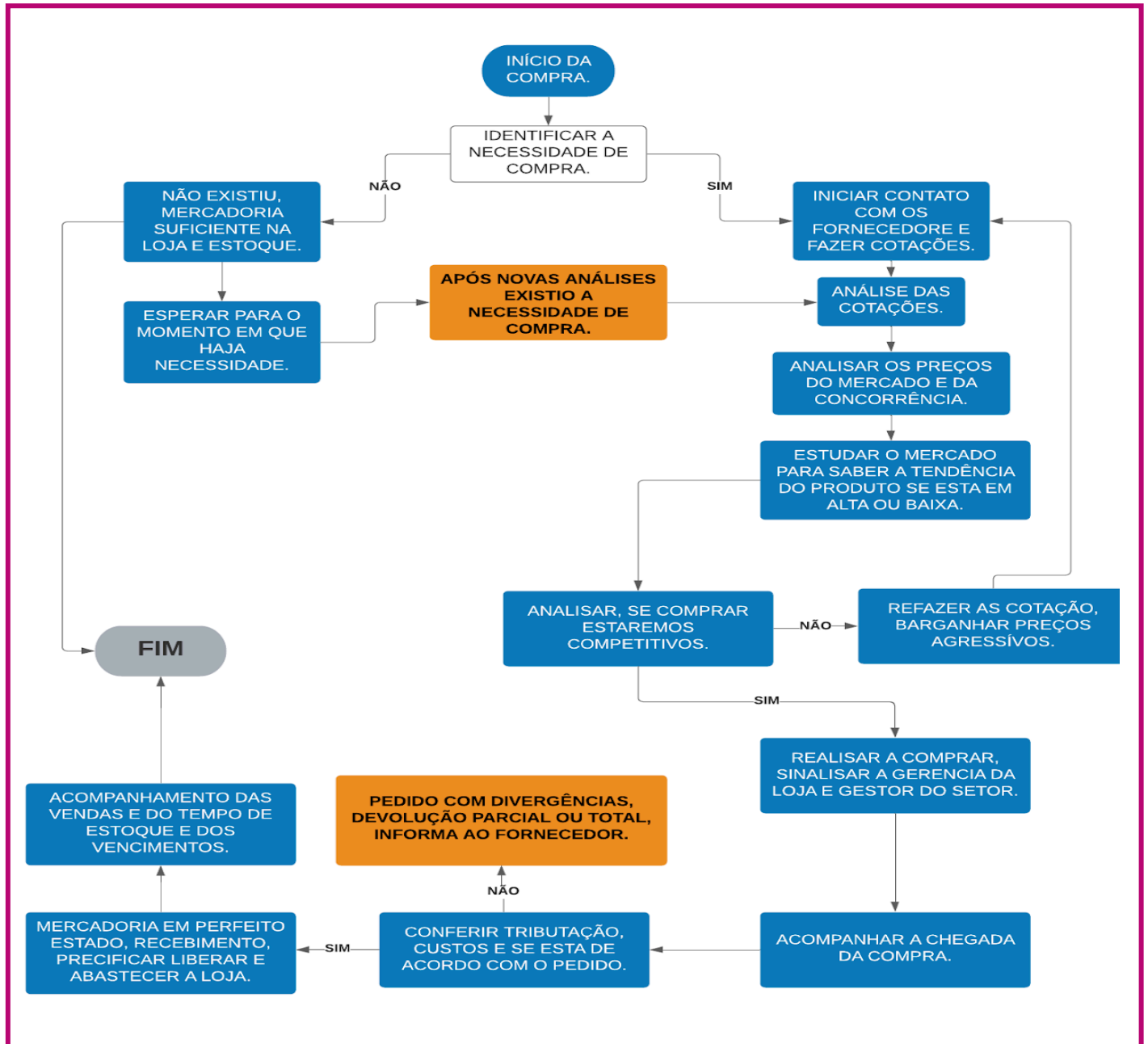
	RESULTADO DO 5º DIA DE VENDA		
	DEPARTAMENTO 1	DEPARTAMENTO 2	DEPARTAMENTO 3
CATEGORIA 1	1.000.000,00	1.500.000,00	1.490.000,00
MARGEM DE LUCRO	X%	Y%	Z%
RENTABILIDADE	=1.000.000,00*X%	=1.000.000,00*Y%	=1.000.000,00*Z%

TENDÊNCIA DEPARTAMENTO 1	TENDÊNCIA DEPARTAMENTO 2	TENDÊNCIA DEPARTAMENTO 3
=(1.000.000,00/5)*30	=(1.500.000,00/5)*30	=(1.490.000,00/5)*30

META DEPARTAMENTO 1	META DEPARTAMENTO 2	META DEPARTAMENTO 3
XXXXXXX	YYYYYYY	ZZZZZZZ

FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

A seguir, na **Figura 2**, apresenta-se uma ilustração do processo de compras atualmente adotado pela empresa em estudo.



FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

Assim como uma empresa organiza seus departamentos e estabelece uma cadeia de comando para garantir a eficiência e o bom andamento de suas operações, o processo de compras também deve seguir uma série de etapas estruturadas para otimizar e organizar todo o fluxo.

De acordo com Alto et al. (2009), as principais etapas do processo de compras incluem: solicitação de compras, seleção de fornecedores, cotação de preços, análise das propostas, negociação, contratação e administração do fornecimento. Dias e Costa (2012) complementam essa lista, acrescentando o recebimento dos produtos, a disponibilização dos materiais aos departamentos interessados e o pagamento ao fornecedor. No entanto, observa-se que o acompanhamento do fornecimento é realizado exclusivamente pelos compradores da distribuidora, enquanto os compradores do atacarejo não se envolvem nesta etapa.

Todos os outros processos são executados por todos os compradores do grupo, e, além disso, há uma interação constante com os setores operacional e de marketing, com o objetivo de impulsionar as vendas dos produtos. Essa colaboração envolve ações de venda e a busca por verbas junto aos fornecedores para patrocinar atividades de marketing.

Na **distribuidora**, foram entrevistados o gestor do setor de compras (Comprador A) e um comprador (Comprador B). No **mercado atacarejo**, os compradores entrevistados foram C, D e E, todos pertencentes ao mesmo grupo, conforme detalhado no **Quadro 1 – Questionário das Empresas**.

Os compradores entrevistados possuem formações e experiências distintas, o que contribui para uma gama diversificada de percepções e abordagens no processo de compras. O **Comprador A**, por exemplo, tem 34 anos, é formado em administração e atua há 6 anos no setor de compras. O **Comprador B**, com 23 anos, está cursando administração e possui 2 anos de experiência na área. No **mercado atacarejo**, o **Comprador C**, com 44 anos, é formado em geografia e tem 2 anos de experiência como comprador. O **Comprador D**, também cursando administração, tem entre 4 e 5 anos de experiência e foi recentemente promovido a comprador do atacarejo. Já o **Comprador E**, formado em ciências contábeis, tem 3 anos de experiência na indústria e atua como comprador e gestor do setor de hortifrúti do atacarejo há 2 anos.

Percebe-se, portanto, que os perfis profissionais, idades, experiências e formações acadêmicas dos entrevistados são bastante diversos, o que enriquece e amplia os pontos de vista e percepções na pesquisa.

Quadro 1: resultado do questionário:

		A	B	C	D	E
1º	O setor de compras da empresa busca parcerias com	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

	fornecedores frisando melhores preços e condições?					
2°	As entradas e saídas de materiais são feitas diariamente?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
3°	A conferência das mercadorias é feita no ato da entrega?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
4°	A empresa oferece treinamentos de negociações ou outro tipo de treinamento para os integrantes do setor de compras?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
5°	São feitas pesquisas de preços diariamente?	NÃO O	NÃO O	NÃO O	NÃO O	NÃO O
6°	Quando existe a necessidade de devolução, mercadorias com problemas, a troca é feita de maneira rápida?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
7°	É feito, pelo setor de compras o acompanhamento do pedido para saber quando a mercadoria chegará?	SIM	SIM	NÃO O	NÃO O	NÃO O
8°	O setor de compras tem boa comunicação com os outros setores das empresas?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
9°	Para o setor de compras existem metas e premissas?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
10°	Os problemas de estoque e recebimento das mercadorias são solucionados rapidamente, existe boa comunicação entre os setores?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
11°	É feita análise de custo dos produtos na entrada para entender a figura tributária do produto com o critério de conferência?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
12°	Pode ser considerado que a comunicação e a relação com o setor de marketing, estratégias, ideias e negociações para promover vendas é excelente?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
13°	Em seu entendimento, a empresa deveria investir em palestras e workshop sobre empreendedorismos e atualizações do mercado para os compradores?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
14°	Atualmente, a empresa investe e disponibiliza gratuitamente palestras e workshop sobre empreendedorismos e atualizações do mercado para os compradores?	NÃO O	NÃO O	NÃO O	NÃO O	NÃO O

15°	Na sua concepção, o setor de compras possui relevância no resultado geral da empresa?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
16°	Na sua concepção, o setor de compras é visto, entendido e tratado como setor importante e de cunho estratégico e fundamental para tomada de decisões?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
17°	Em seu entendimento, o setor de compras necessita de melhorias, além do aperfeiçoamento das análises de mercado, em conhecimentos contábeis, estratégias de marketing e venda e aprender mais sobre os perfis dos clientes?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme as respostas obtidas por meio do questionário, foi possível identificar algumas áreas nos setores de compras que demandam atenção e possíveis melhorias. Em relação a certos aspectos, todas as respostas foram negativas, enquanto em outros casos, onde se discutiram melhorias e aperfeiçoamentos, houve consenso afirmativo. No entanto, os pontos que necessitam de uma reavaliação mais profunda, tanto por parte da gestão do setor de compras quanto da empresa, são aqueles em que não houve acordo entre os respondentes.

Os seguintes pontos merecem destaque:

1. **Pergunta número 5:** Foi identificado que as pesquisas de preços não são realizadas diariamente.
2. **Pergunta número 7:** Relativo ao rastreamento dos pedidos, para garantir que as mercadorias cheguem dentro do prazo acordado no momento da compra.
3. **Pergunta número 13:** Sobre a necessidade de a empresa investir em palestras e workshops sobre empreendedorismo e atualizações de mercado para os compradores.
4. **Pergunta número 14:** Referente à falta de investimentos em palestras e workshops sobre empreendedorismo e atualizações de mercado para os compradores.
5. **Pergunta número 17:** Sobre a necessidade de melhorias no setor de compras, incluindo aperfeiçoamento das análises de mercado, e maior capacitação em conhecimentos contábeis, estratégias de marketing, vendas e aprendizado sobre os perfis dos clientes.

Após a análise das respostas e a comparação entre elas, tornou-se evidente a necessidade de incluir uma nova pergunta para investigar mais a fundo as divergências nas respostas, principalmente nas questões 14 e 17, que foram consideradas relevantes, mas com opiniões divergentes. Assim, decidiu-se realizar uma segunda rodada de questionamentos, seguindo os mesmos critérios da primeira etapa, respeitando o contexto pandêmico e garantindo a confidencialidade das respostas individuais. Abaixo, apresentam-se as indagações adicionais feitas a cada comprador:

1. Sobre as pesquisas de preços diárias (Pergunta 5): Foi constatado que as pesquisas de preços não são realizadas diariamente, conforme o questionário inicial. No entanto, os respondentes justificaram que a contratação de um pesquisador de campo exclusivamente para o atacarejo já foi implementada para solucionar esse problema, uma vez que essa atividade é crucial para a operação e deve ser realizada de forma constante, com foco nas demandas diárias.

2. Rastreamento de pedidos e cumprimento de prazos (Pergunta 7): Quanto ao rastreamento dos pedidos para garantir a chegada das mercadorias dentro do prazo estipulado, foi observado que, enquanto na distribuidora o acompanhamento é feito de forma eficaz, no atacarejo isso ainda não é possível. Os compradores informaram que, com a previsão de contratação de novos assistentes de compras até o final de 2022, será possível realizar esse acompanhamento de forma mais eficiente e garantir que os prazos sejam cumpridos.

3. Investimentos em qualificação (Perguntas 13 e 14): Sobre a necessidade de palestras e workshops focados em empreendedorismo e atualizações de mercado, foi relatado que, devido aos altos investimentos no lançamento do atacarejo, todos os recursos têm sido direcionados para a operação da loja. No entanto, os entrevistados reconheceram que a empresa deveria investir nessas qualificações para os compradores, visto que tal capacitação não foi oferecida até o momento durante o processo de coleta de dados.

4. Aperfeiçoamento das análises de mercado e capacitação (Pergunta 17): Todos os compradores concordaram sobre a importância de aprimorar as análises de mercado e de investir no desenvolvimento de competências em áreas como conhecimentos contábeis, estratégias de marketing e vendas, além de entender melhor o perfil dos clientes. Contudo, mencionaram que, por não lidarem diretamente com os clientes finais, ainda não desenvolveram estratégias específicas para abordá-los. Por sua vez, os compradores do atacarejo informaram que têm buscado aprender mais sobre marketing através de vídeos em

plataformas digitais, buscando entender melhor as estratégias de posicionamento de produtos e as melhores formas de promover as vendas de maneira eficaz.

Foi destacada a importância da qualidade das informações dentro do processo de compras. Um setor de compras que compreende e analisa corretamente os dados dos produtos que adquire, e que busca informações úteis sobre o comportamento do consumidor, certamente contribuirá para uma gestão de compras mais eficiente e estratégica. Todos os entrevistados concordaram com essa visão, embora tenham reconhecido que, devido à euforia inicial com a inauguração do atacarejo, não conseguiram focar nesses aspectos. No entanto, manifestaram a intenção de priorizar as palestras e workshops ao longo deste ano para expandir seus conhecimentos e aplicar as novas competências adquiridas no dia a dia de trabalho.

Essa análise e a subsequente reavaliação das práticas e estratégias de compras evidenciam a necessidade de um planejamento contínuo e de uma abordagem mais integrada e estratégica, com maior foco na capacitação e no uso de dados para otimização do processo de compras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que os processos de compras, ao longo do tempo, passaram por uma evolução significativa, tornando-se mais ágeis, práticos e eficientes, o que tem contribuído diretamente para a melhoria nos resultados financeiros das empresas. A gestão de compras eficiente se torna, portanto, uma estratégia fundamental para garantir a competitividade e o sucesso das organizações, já que todas as áreas da empresa, direta ou indiretamente, impactam no resultado final. O bom desempenho do setor de compras, com processos bem definidos e execução eficiente, resulta em vantagens competitivas, não apenas pela redução de custos, mas também pela melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

A pesquisa foi baseada em uma abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando três tipos de coleta de dados para uma compreensão mais completa do processo de compras da empresa estudada:

1. Questionário Estruturado: A primeira etapa da coleta foi a aplicação de um questionário desenvolvido a partir de estudos de referência na área (Alto et al., 2009; Dias e Costa, 2012), com o objetivo de avaliar as práticas e desafios do processo de compras.

2. Entrevistas: Complementando as respostas do questionário, foram realizadas entrevistas com os principais envolvidos, incluindo compradores e supervisores. As entrevistas permitiram aprofundar a análise, oferecendo uma perspectiva mais rica sobre as operações e as dificuldades enfrentadas no cotidiano do setor.

3. Análise de Documentos e Processos: Por fim, foram analisados documentos como relatórios e registros de compras, bem como os processos internos das duas empresas investigadas, o que permitiu uma visão detalhada do funcionamento do setor.

A análise dos dados revelou várias características do processo de compras na empresa estudada, destacando a dinâmica e os desafios específicos do atacarejo, em comparação com o setor de distribuição. O atacarejo, com sua alta rotatividade de produtos e necessidade constante de reposição, apresenta um ritmo de compras e vendas muito mais acelerado, o que torna o rastreamento e o controle de mercadorias um desafio significativo para os compradores.

Outro ponto relevante observado foi o foco da empresa nos resultados imediatos da recém-inaugurada loja de atacarejo, o que gerou uma menor atenção para a absorção de novos conhecimentos e qualificações para os compradores. Isso ficou evidente nas respostas sobre a falta de investimento em capacitação, como palestras e workshops sobre empreendedorismo e atualizações de mercado. Esse foco no sucesso do atacarejo, embora compreensível, pode limitar o potencial de desenvolvimento do setor de compras a longo prazo, caso a qualificação não seja priorizada.

Apesar das dificuldades identificadas, como a falta de rastreamento adequado dos produtos no atacarejo e a escassez de capacitação voltada para os compradores, observou-se um alto nível de empenho por parte dos envolvidos. Os compradores demonstraram estar conscientes dos desafios e estavam dispostos a adotar soluções para resolvê-los, o que é um indicativo positivo para o futuro da gestão de compras na empresa.

A pesquisa também trouxe à tona a importância de integrar o setor de compras com as estratégias de marketing, vendas e outros departamentos, de modo a otimizar a gestão do estoque e melhorar o atendimento ao cliente. Além disso, uma análise mais cuidadosa sobre as tendências do mercado digital, como o crescimento das vendas online, pode oferecer oportunidades valiosas para aprimorar o processo de compras e garantir que o setor esteja preparado para as novas demandas do consumidor digital.

Dada a natureza jovem da empresa estudada (inaugurada em novembro de 2021), um tema relevante para futuras pesquisas seria investigar como o setor de compras pode se adaptar às tendências do mercado digital. O e-commerce tem se expandido rapidamente, e compreender como o setor de compras pode influenciar e se beneficiar dessa transformação é crucial. Algumas questões que poderiam ser abordadas em pesquisas futuras incluem:

- Como o setor de compras pode integrar a venda online ao processo de aquisição de mercadorias?

- Qual é o papel do setor de compras nas estratégias de marketing digital, especialmente em relação à escolha de fornecedores e à seleção de produtos para venda online?

- Como o comportamento do consumidor digital impacta o processo de compras e quais informações podem ser utilizadas para otimizar a gestão do estoque e das compras?

- De que maneira os compradores podem melhorar a coleta e análise de dados de mercado para se antecipar às mudanças nas preferências dos consumidores, especialmente no ambiente digital?

Essas questões poderiam fornecer insights valiosos sobre a adaptação do setor de compras às novas demandas do mercado e contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia de compras mais robusta e alinhada com as tendências de consumo.

Em suma, o estudo do processo de compras na empresa analisada evidenciou tanto os desafios enfrentados pelo setor, especialmente no que diz respeito à dinâmica do atacarejo e à falta de capacitação dos compradores, quanto o alto grau de comprometimento e proatividade demonstrado pelos envolvidos. Para que a empresa continue a crescer de forma sustentável, é fundamental que o setor de compras seja cada vez mais integrado com as outras áreas da organização e que se invista em qualificação contínua para os compradores. Além disso, a adaptação às tendências do mercado digital pode representar uma grande oportunidade para o aprimoramento do processo de compras e para o sucesso a longo prazo da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JR, Sebastião de. **Gestão de compras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- ALTO, Clécio Feres Monte; PINHEIRO, Antônio Mendes; ALVES, Paulo Caetano. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- BENITO, J. G. **Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras**. *Universia Business Review*, n. 12, p. 10-21, 2006. Disponível em: <https://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042006010.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRETZKE, Miriam. **Comportamento do cliente. Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CALDER, Bobby J. **Compreendendo os consumidores**. In: IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing**. São Paulo: Futura, 2001.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. **Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements**. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GARCIA, G. R. **A importância da função de compras nas organizações**. IETEC, 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

THRULOGACHANTAR, P.; ZAILANI, S. **The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia.** *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 22, n. 5, p. 641-663, 2011.