

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SARA DANIELLE NERY DE MENDONÇA

Tomada de decisão no setor de compras e sua contribuição na busca de vantagem competitiva: Estudo de caso em uma indústria de envase de água mineral

RECIFE

2019

SARA DANIELLE NERY DE MENDONÇA

Tomada de decisão no setor de compras e sua contribuição na busca de vantagem competitiva: Estudo de caso em uma indústria de envase de água mineral

Monografia apresentada à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Professora MSc Michele B. Saito.

RECIFE

2019

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

M539t Mendonça, Sara Danielle Nery de.
Tomada de decisão no setor de compras e sua contribuição na busca de vantagem competitiva: estudo de caso em uma indústria de envase de água mineral. / Sara Danielle Nery de Mendonça. - Recife, 2019.
55 f.: il. color.

Orientador: Prof.^a Ms. Michele B. Saito.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2019.
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Compra. 3. Tomada de decisão. 4. Vantagem competitiva. I. Saito, Michele B. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC (2019.1-237)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SARA DANIELLE NERY DE MENDONÇA

Tomada de decisão no setor de compras e sua contribuição na busca de vantagem competitiva: Estudo de caso em uma indústria de envase de água mineral

Defesa Pública em Recife, 11 de Junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador (a): Msc. Michele Bezerra Saito

Professor (a) Convidado (a): Msc. Andréa Travassos

Professor (a) Convidado (a): Dr. Pedro Paulo Procópio

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela sua infinita misericórdia, e por ter me dado forças ao longo desses quatro anos de graduação, e nunca ter me deixado desistir diante dos obstáculos.

Agradeço também aos meus pais que sempre me apoiaram nas minhas decisões, e que sempre me incentivaram. Aos meus irmãos que estiveram sempre por perto e torcem por mim. Ao meu noivo que esteve presente me apoiando, e me motivando nas horas difíceis.

Agradeço à minha orientadora Michele Saito, por todo apoio e paciência no desenvolvimento deste trabalho, que sempre se dispôs a me ajudar. Assim como agradeço aos professores que fazem parte do curso de administração, e a Faculdade Damas, que fizeram expandir meus conhecimentos, e me motivar a sempre ir em busca dos meus objetivos.

Agradeço também a todos que estiveram presentes durante a minha formação acadêmica e que contribuíram de alguma forma a chegar até aqui.

RESUMO

A busca pela vantagem competitiva tem feito com que as empresas busquem cada vez mais estratégias que a auxiliem na tomada de decisão empresarial. E uma das áreas que vem sendo observada pelas mesmas com muita atenção, tem sido a de compras. Setor extremamente importante dentro da organização, que se não tiver a atenção devida, pode gerar para as organizações grandes prejuízos. Por isso é necessário que este setor esteja preparado para o mercado atual e desenvolva tomadas de decisões estruturadas, para que a mesma contribua para a vantagem competitiva no mercado. Diante disto o objetivo deste trabalho é analisar como a tomada de decisão vem contribuindo para as empresas obterem vantagem competitiva através da aquisição de materiais e no gerenciamento dos mesmos. Para isso foi realizado o estudo de caso em uma indústria de envase de água mineral, localizada na região metropolitana do Recife. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi uma pesquisa de natureza qualitativa, onde aplicou-se um questionário semiestruturado com o gestor da área em questão, buscando compreender de que forma as decisões tomadas influenciavam a indústria positivamente. Os resultados da pesquisa mostraram que o setor de compras da indústria não utiliza de todas as estratégias que podem gerar vantagem competitiva no mercado, apesar da mesma acreditar que as decisões aplicadas dentro do setor são suficientes e que podem garantir uma posição de destaque no mercado. No entanto, o gestor deve ficar atento a diversas estratégias que podem fazer parte das decisões e garantir maior eficiência do setor.

Palavras-Chaves: Compra; Tomada de decisão; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The search for competitive advantage has led companies to seek more and more strategies that help them to make business decisions. And one of the areas that has been observed by the same with great attention, has been the one of purchases. Extremely important sector within the organization, which if not properly paid, can generate great losses for organizations. That is why it is necessary that this sector is prepared for the current market and develops structured decision making, so that it contributes to the competitive advantage in the market. In view of this the objective of this work is to analyze how the decision making has contributed to the companies gaining a competitive advantage through the acquisition of materials and their management. For this, a case study was carried out in a mineral water container industry, located in the metropolitan region of Recife. The methodology used for the development of the work was a qualitative research, where a semi-structured questionnaire was applied with the manager of the area in question, trying to understand how the decisions taken influenced the industry positively. The survey results showed that the industry's purchasing sector does not use all the strategies that can generate competitive advantage in the market, although it believes that the decisions applied within the sector are sufficient and that can guarantee a prominent position in the market. However, the manager must be aware of several strategies that can be part of the decisions and ensure greater efficiency in the sector.

Keywords: Buy; DecisionMaking; Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Setor de compras antes dos anos 80 e após anos 80	16
Figura 2: Processo de Compras	17
Figura 3: Cinco forças de Porter.....	20
Figura 4: Determinantes do Poder de Negociação dos Fornecedores.....	22
Figura 5: Matriz de Kraljic	29
Figura 6: Curva ABC	30
Figura 7: Dados que integram o sistema de informação do setor de compras	32
Figura 8: Estrutura do setor de compras	38
Figura 9: Fluxograma das etapas de compras	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades relacionadas ao setor de compras	14
Quadro 2: Elementos de uma tomada de decisão	24
Quadro 3: Perfil dos compradores	25
Quadro 4: Análise entre comprar ou fazer	34

LISTA DE ABREVIACÕES

EPI- Equipamento de Proteção Individual

PET- Politereftalato de Etileno

SAD-Sistema de Apoio a Tomada de Deciso

S&OP-*Sales and Operation Planning*

SIG-Sistema de Informação Gerencial

SLA- *Service Level Agreements*

SPT-Sistema de Processamento de transações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.1 Objetivos Específicos	11
1.2 Justificativa	11
1.3 Estrutura do trabalho	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Compras.....	13
2.2 Evolução do setor de compras como elemento estratégico dentro da empresa	14
2.3 O processo de compras.....	17
2.4 Vantagem competitiva.....	19
2.4.1 Atuações do setor de compras na atualidade como vantagem competitiva	23
2.5 Tomada de decisão	24
2.5.1 Tomada de decisão voltada ao setor de compras	25
2.5.2 Métodos de apoio à tomada de decisão no setor de compras.....	26
2.6 Ferramentas Gerenciais	27
2.6.1 Alternativas estratégicas que contribuem para a vantagem competitiva	31
3 METODOLOGIA	35
4 ESTUDO DE CASO.....	37
4.1 Descrição da indústria estudada.....	37
4.1.1 Estrutura organizacional do Setor de compras.....	37
4.1.2 Etapas de compra na Indústria	38
4.1.3 O processo de tomada de decisão no setor de compras na indústria de envasamento de água mineral	39
4.1.3.1 Possibilidade de Fazer ou Comprar.....	40
4.1.3.2 Quantidade de materiais adquiridos	40
4.1.3.3 Qualidade como um dos requisitos de compras	41
4.1.3.4 Tomadas de decisões compartilhadas	41
4.1.3.5 Utilização de sistema de informação	42
4.1.4 Estratégias utilizadas na tomada de decisão que podem gerar vantagem competitiva na indústria de envase	42
4.1.4.1 Compras aliadas com o setor de estoque	43
4.1.4.2 Negociação com os fornecedores	44
5 CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico e a globalização têm feito a concorrência tornar-se crescente e acirrada no mercado. Com isso, os gestores têm buscado persistentemente por ferramentas que contribuam para a eficiência dos processos, como meio de obter vantagem competitiva e manter-se a frente dos seus concorrentes.

As empresas têm buscado a melhoria nos processos da cadeia de suprimentos (*Supply Chain*), no qual consiste em um grupo de atividades, que envolve o processo desde a escolha da matéria prima, até a entrega do produto final ao cliente (CECATTO, 2003). Trazer a melhoria dos processos da cadeia de suprimentos tem sido de grande importância dentro da organização, investir na mesma requer tomadas de decisões que gerem resultados como: integrar valor ao produto, redução de custos, qualidade e eficiência. (OLIVEIRA, 2010).

O setor de compras vem se desenvolvendo ao longo do tempo, estando relacionado com a evolução histórica dos sistemas de produção, que começa com a produção artesanal entre os séculos XVI e XIX, cruzando o taylorismo, e chegando na manufatura em massa no século XX, no final deste mesmo século se alcança o sistema Toyota; na década 90 o setor de compras alcança a manufatura responsiva. Essas mudanças foram estimuladas devido à forte concorrência e contínuas inovações tecnológicas, levando empresas a repensar seus produtos e custos de produção (MARTINS, 1999).

Esse novo modo de pensar e evoluir com o tempo, conduziu o setor de compras a investir em tomadas de decisões estratégicas que resultasse em produtos cada vez melhores, e que gerasse valor tanto para empresa quanto para os clientes, mas sem gerar maiores custos.

Baseado no pensamento de Maximiano (2000), a tomada de decisão no processo de aquisição, leva o gestor a etapas de escolhas quando enfrenta problemas e aproveitar oportunidades do ambiente; a oportunidade pode ser vista como um acontecimento que cria interesse que poderá gerar vantagem entre as demais concorrentes.

Faz parte da cadeia de suprimentos, o setor de compras, ao qual sua gestão representa a integração através de estratégia e processos, suas atividades requer uma visão mais ampla, com escolhas que levem a organização a obter benefícios e vantagem competitiva (MITSUTANI *et al*, 2014).

Com base nesses aspectos, o presente estudo busca verificar: Como a tomada de decisão pode contribuir para que a empresa obtenha vantagem competitiva através da aquisição de materiais?

Para isto foi utilizado como objeto de estudo uma indústria de envase de água mineral,

qual busca-se mostrar como funciona as etapas de aquisição do setor de compras, e quais tomadas de decisões são realizadas ao longo do processo, além de apresentar os esforços que o setor realiza com o objetivo de alcançar a vantagem competitiva.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como a contribuição da tomada de decisão pode ajudar na obtenção da vantagem competitiva no setor de compras de uma Indústria de envase de água mineral.

1.1.1 Objetivos Específicos

1. Descrever o funcionamento do processo de aquisição na Indústria de envase de água mineral;
2. Verificar as estratégias utilizadas pela Indústria de envase como meio de obter suporte na tomada de decisão;
3. Conhecer as tomadas de decisões no setor de compras da Indústria em questão, e de que modo as decisões tomadas podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

1.2 Justificativa

O Setor de compras é altamente dinâmico, principalmente no que se refere à aquisição dos materiais, e esse dinamismo deve ser sempre inovado, assim como outras atividades da cadeia. As empresas não podem ficar restritas apenas ao que elas podem oferecer, mas também possuir a habilidade de aproveitar ao máximo as oportunidades que o ambiente externo oferece (CHASE; JACOB, 2012).

Esta atividade requer tomada de decisões por parte dos gestores, ao qual envolve: analisar fornecedores, preços dos produtos, natureza do produto, e previsões econômicas. Pozo (2015) afirma que a atividade de uma organização não será interrompida quando a mesma for abastecida com informações e materiais, que integrado a tomada de decisão estratégica, oferece vantagem no mercado competitivo.

De acordo com Bowersox *et al* (2014) as empresas têm percebido o grau de importância que essa atividade possui na cadeia de suprimentos, visto que é um setor que demanda uma parte bastante considerável de gasto monetário.

Conforme Macohin (2012) o setor de compras é observado pelas empresas como uma função estratégica, e por isso muitas vezes esta atividade se eleva em nível de direção dentro da organização, assim levando empresas a investir em profissionais dedicados e especializados na área. Todas essas atribuições voltadas para este setor requer o máximo de competência e conhecimento que irão ajudar na tomada de decisão.

Diante disto, é importante que a empresa avalie e planeje seu processo de fornecimento, para que não ocorra a falta do mesmo na linha de produção. Alguns pontos importantes que a empresa deve levar em conta é a busca pelo menor custo possível, desde que não interfira na qualidade dos produtos oferecidos pela empresa, pois se utilizados itens e materiais de baixa qualidade, o bem final entregue ao cliente não irá ser o que ele espera, causando um desconforto e falta de credibilidade, conseqüentemente impactando nas vendas.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, detalhados a seguir:

O capítulo 1, diz respeito a introdução, ao qual é apresentado o tema que será estudado, além do objetivo geral e específicos que se espera ser alcançado, assim como a justificativa da escolha do tema.

No capítulo 2, é exposto o referencial teórico, em que é trabalhado a problemática da pesquisa com fundamento teórico de autores que possuem conhecimento nas áreas do setor de compras, tomada de decisão e vantagem competitiva.

O capítulo 3, refere-se a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho, ao qual descreve o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, e a descrição do instrumento utilizado para a coleta de dados.

No capítulo 4, é realizada a análise dos resultados obtidos na indústria estudada, que se inicia com a descrição da mesma, e em seguida a identificação das práticas adotadas pelo setor de compras para o alcance da vantagem competitiva.

No 5 capítulo, é exposta a conclusão do trabalho, verificando se o objetivo foi atingido, além de proposições para melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compras

O setor de compras tem como finalidade suprir as demandas de materiais e serviços que serão utilizados na produção do produto que a empresa oferece, ou que servirão para atividades de apoio. O setor deve administrar a quantidade a ser adquirida, suprir no momento da necessidade e conferir os materiais adquiridos dos fornecedores. Na atividade industrial, os materiais e insumos devem estar disponíveis antes que a fabricação se inicie, sendo essencial que o setor de compras tenha certeza que o abastecimento, etapa que acontece no início do processo, tenha prosseguimento até a finalização do mesmo (DIAS, 2011).

Na opinião de Gaither e Frazier (2001), cabe ao gestor fornecer materiais no tempo certo, e de qualidade. Os autores ressaltam também que fazem partes da atribuição do gestor de compras, envolver-se em outras atividades, como manter banco de dados atualizados, selecionar fornecedores, e agir na negociação de contratos servindo como intermediário entre os fornecedores e a empresa.

Segundo Sacomano (2004), para que a função de compras seja eficaz, ela deve abordar um enfoque sistêmico das atividades relacionadas da empresa, pois tendo a função de compras como a primeira atividade da cadeia de suprimentos, entende-se que a mesma possui a responsabilidade de unir o fornecedor com a empresa.

É também preciso levar em consideração que, atitudes tomadas por este setor podem beneficiar os demais departamentos; essas ações envolvem agilidade na entrega do material, atitudes proativas, além de selecionar fornecedores adequados.

No Quadro 1 é possível observar as atividades relacionadas ao setor de compras, uma delas é a de pesquisa, que consiste na observação de possíveis fornecedores, analisando a qualidade, preço, e estudo do material. A aquisição, consiste no ato da compra do material quando já foi definido pela gerência, esta etapa envolve a cotação e negociação com os fornecedores; outra atividade que o setor de compras realiza é a administração dos materiais adquiridos.

Quadro 1 - Atividades relacionada ao setor de compras

Pesquisa	Estudo do mercado Estudo dos materiais Análise dos custos Investigação das fontes de fornecimento Inspeção das fábricas dos fornecedores Desenvolvimento de fontes de fornecimento Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos.
Aquisição	Conferência de requisições Análise das cotações Decidir comprar por meio de contratos ou no mercado aberto Entrevistar vendedores Negociar contratos Efetuar as encomendas de compras Acompanhar o recebimento de materiais.
Administração	Manutenção de estoques mínimos Transferências de materiais Evitar excessos e obsolescência de estoque; Padronizar o que for possível.

Fonte: Adaptado de Dias (2011, p. 230).

Apesar de existir as atividades essenciais detalhadas no último quadro, dependendo da empresa, o setor de compras pode compartilhar de mais responsabilidades com outros setores (DIAS, 2011). Essas atividades ao longo do tempo passaram a ser planejadas de forma estratégica para que se obtivesse maior eficiência do setor, e conseqüentemente trouxesse vantagem para a organização.

2.2 Evolução do setor de compras como elemento estratégico dentro da empresa

Em 1970, o aumento da produção automobilística, trouxe como consequência a demanda de maior quantidade de matéria prima para produção de carros, uma das empresas que mais influenciou nesta época foi a Toyota, montadora japonesa que investiu em carros mais baratos, e confiáveis (MITSUTANI *et al*, 2014).

Diante do aumento da produção de carros, as empresas se viram na necessidade de investir nos setores que estavam ligados a atividade principal, uma delas foi o setor de compras, pois este setor deveria estar preparado para a solicitação em grande escala de matérias primas para os automóveis, sendo assim o setor de compras deveria ser bem gerido, para se alcançar eficiência (LIMA, 2011).

No decorrer dos anos, o setor de compras começou a assumir linhas mais estratégicas, buscando mais interação com fornecedores e a preocupação por menores custos (LIMA, 2011). Segundo Senapeschi Neto (2011) com o crescimento do ambiente competitivo as organizações buscaram adotar novos modelos de gestão da produção, e junto a essa evolução originaram-se novos desafios para a gestão de compras, como custo e garantia de qualidade, submetendo empresas a considerar essa função como um ponto estratégico na conquista de competitividade.

Baily *et al* (2000) Afirma que antes da década de 80, o setor de compras era voltado apenas para suprir as necessidades dos usuários, chamada de reativa, no qual consistia em atividades de forma tradicional, o relacionamento com o fornecedor naquela época era chamado de relacionamento transacional, representada de maneira simples, limitando-se apenas em pesquisar fornecedores dispostos a negociar bens e serviços. Contudo, esse cenário veio se modificando nos dias atuais e o setor de compras tornou-se mais proativo, onde compras e fornecedores desenvolvem um relacionamento mútuo em busca de benefícios maiores para ambas as partes.

Na figura 1 a seguir, é possível observar claramente as mudanças que ocorreram antes dos anos 80, onde o setor tendia a ser mais reativo, já após essa década tendeu- se a ser proativo.

Figura 1 - Setor de compras antes dos anos 80 e após anos 80.



Fonte: Adaptado de Baily *et al* (2000, p.20).

Nos anos 90, fortaleceu-se o reconhecimento da função de compras como um representante indispensável nas empresas. Ressaltando assim a importância de suas atuações estarem integradas com as estratégias organizacionais. (MOTTA, 2008).

Devido a esse total reconhecimento, o setor de compras passou a fazer parte da cadeia de suprimentos (*Supply Chain*), integrando-se no processo logístico; seu intuito é manter suas atividades sistematizadas com os demais integrantes da cadeia, priorizando a competitividade através de estratégias (LIMA, 2011). Dentro desta linha, Almeida *et al* (2006) reforça que a estratégia no campo organizacional também conta com a inserção de materiais que possam alavancar o desenvolvimento da organização.

Observa-se, que as empresas prezam atualmente pelo alinhamento do setor de compras com os demais setores da organização, assim como foi citado por alguns autores anteriormente. Do mesmo modo que o processo de compras também deve estar bem

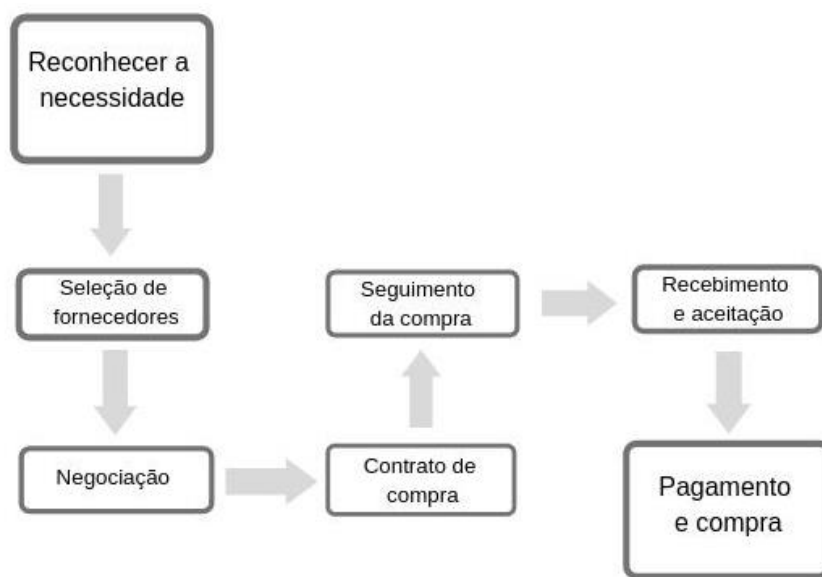
estruturado internamente no setor, e que as ações estratégicas sejam utilizadas para alcançar os melhores resultados, como meio de conseguir vantagem competitiva.

2.3 O processo de compras

Das atividades realizadas no setor de compras, vale destacar a parte de aquisição de materiais, que tem como propósito seguir procedimentos garantindo uma compra eficiente. Segundo Corrêa (2014), empresas que possui excelência em gestão de suprimentos, geralmente possuem processos de compras bem definidos, sendo assim constatado o seu valor na cadeia.

Na Figura 2 a seguir, é possível compreender como esse processo acontece, onde são mostradas todas as etapas do setor; onde se inicia reconhecendo a necessidade da empresa e seus respectivos setores; partindo para a seleção de fornecedores; tendo como próxima etapa a negociação, sendo tratadas as propostas dos fornecedores, em seguida existe o seguimento da compra, o recebimento do material e por último o pagamento.

Figura 2 - Processo de compras



Fonte: Autora (2018).

O Processo de compras é de essencial importância para as organizações, onde uma boa relação com os demais setores é crucial para um bom gerenciamento dos processos, influenciando inclusive na tomada de decisão organizacional. A seguir, serão detalhadas todas as etapas do processo de compras com mais detalhes.

a) Reconhecer a necessidade

A compra irá se iniciar, quando a seção responsável recebe o pedido de clientes internos de determinado material (AYRES, 2009). O pedido acontece quando a empresa reconhece a carência de determinado produto que será utilizado na produção ou outras necessidades da empresa. (GRANT, 2013).

b) Seleção de fornecedores

Esta etapa é realizada quando a empresa já recebeu a solicitação de compra. Iniciando então a procura e estabelecimento da fonte de fornecimento que irá suprir a empresa, esse processo se dá pela análise de fornecedores potenciais, solicitação de cotações, disponibilidade quantitativa, prazos, recebimento de cotações, definindo assim os possíveis fornecedores que mais se adequam a necessidade da empresa (AYRES, 2009).

c) Negociação

Após a predefinição dos possíveis fornecedores, é chegada a hora da negociação, etapa que analisa, avalia e negocia as propostas dos fornecedores (ARNOLD, 1999). De acordo com Zenaro (2014) negociação consiste na busca de firmeza entre os interesses das partes, de modo que se atinja o melhor resultado para ambas.

d) Contrato de compras

Definida a empresa fornecedora, a seção de compra irá emitir o pedido de compras e enviar para o fornecedor, detalhando o suprimento ou serviço cotado, após a aceitação do fornecedor, é realizado o contrato de compras (ARNOLD, 1999). O contrato de compras deve possuir as características referente a aquisição, descrevendo de forma simples, rápida e eficaz, porém quando se possui compra de materiais com informações importantes, ambos podem realizar um contrato mais detalhado (MITSUTANI, 2014).

Juntamente ao contrato é enviado para o fornecedor o acordo de nível de serviço, mais conhecido como SLA (*service level agreements*), que de acordo com Corrêa (2014, p. 75) consiste em:

Acordos estabelecidos numa relação de fornecimento em que se especificam detalhadamente as métricas e os níveis de desempenho esperados do fornecedor, em termos de cumprimento de prazos, qualidade, entregas e quaisquer outros fatores de desempenho considerados relevantes, com cláusulas claras sobre consequências, em caso de desempenho insatisfatório.

Posteriormente, definido o contrato entre as partes envolvidas, cabe ao setor de compras acompanhar a próxima etapa e após o acordado, ocorrerá o seguimento da compra.

e) Seguimento da compra

Conhecido também como *follow-up*, consiste no rastreamento de todo o processo realizado pelo fornecedor após fechamento de contrato, em que a seção de compras poderá acompanhar cada etapa, objetivando que ocorra a garantia das circunstâncias acordadas (AYRES, 2009). Esta etapa permite o acompanhamento da data de conclusão de fabricação, atrasos de embarque, e o não cumprimento de uma data de serviço programada caso ocorra (GRANT, 2013).

f) Recebimento e aceitação

Nesta etapa ocorre o recebimento dos materiais solicitados pelo setor de compras, frequentemente não é efetuado por este setor, ficando responsável a área de recebimento ao qual se verifica e certifica se os itens correspondem às quantidades certas e a qualidade esperadas (ARNOLD, 1999). Segundo Corrêa (2014), quando constatado que o recebimento está conforme solicitado e explícito no contrato, compete então ao setor de compras informar ao setor responsável pelo pagamento ao fornecedor.

g) Pagamento da compra

Não cabe ao setor de compra providenciar o pagamento, mas o setor responsável irá agir de acordo com o combinado entre o setor e fornecedor, a nota fiscal será destinada para o setor financeiro, mais precisamente a área de contas a pagar, para assim realizar o pagamento (ARNOLD, 1999). Grant (2013) afirma que o pagamento é feito 30 dias após o recebimento do suprimento, entretanto alguns fornecedores oferecem descontos se a fatura for paga antes do combinado.

O setor de compras quando se encontra no processo de aquisição, deve sempre estar realizando tomadas de decisões que levem este processo a eficiência, e ao mesmo tempo possa contribuir para a vantagem competitiva.

2.4 Vantagem competitiva

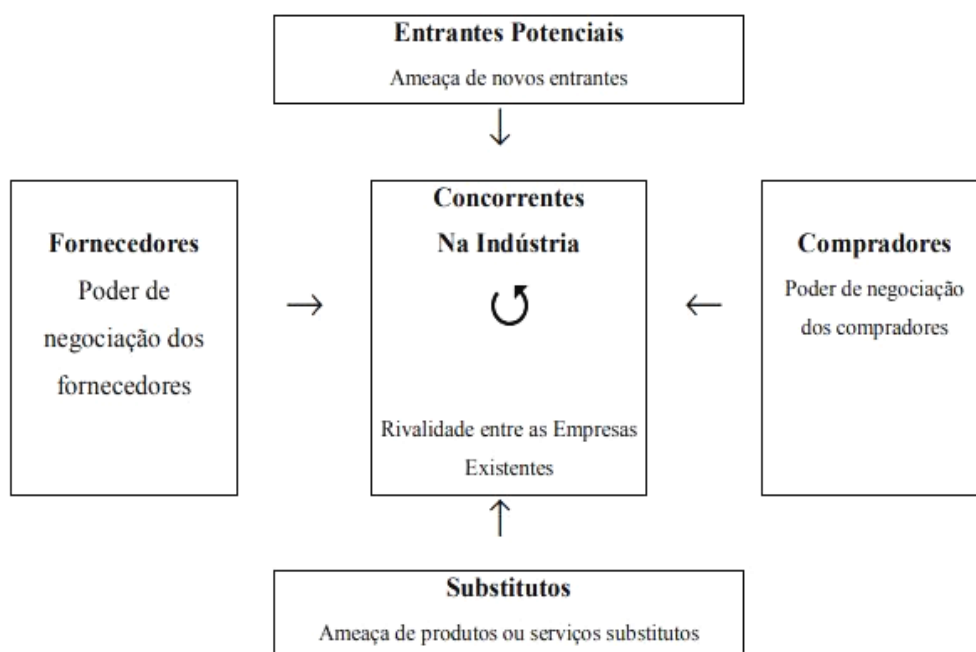
A vantagem competitiva para Dessler (2003) é considerada como qualquer fonte em que leve uma organização a diferenciar seus produtos ou serviços de outras empresas, com o objetivo de ampliar sua atuação no mercado.

Oliveira (2014) complementa o conceito em questão, como sendo algo específico, que irá distinguir os produtos e serviços ofertados pela empresa, dos demais concorrentes, possuindo capacidade e habilidade de se tornar diferenciadora no mercado em que se atua; podendo assim, a origem desta vantagem ser de uma parte da empresa, ou seja, setores, ou de uma maneira estruturada de um todo, isto é, a empresa no geral, valendo ressaltar que as duas maneiras representam vantagem competitiva para a empresa.

Diante desta discussão, o autor que se destaca neste assunto é o professor Michael Porter, considerado um conhecedor sobre competitividade estratégica, através de sua longa experiência e análises, apresentou o seu modelo, conhecido como as cinco forças de Porter, que tem como foco o estudo da competitividade nas empresas. O modelo das cinco forças compõe uma análise sobre cinco contextos em que a organização está inserida, servindo para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes (NAKAGAWA, 2012).

Na Figura 3 é possível perceber como é estruturado o modelo, sua proposta compreende em uma força central, e outras quatro que impactam a força central.

Figura 3 - Cinco forças de Porter



Fonte: Krebs (2005 p. 23).

Esta proposta pode ser estendida a uma visão do setor de compras, permitindo conhecer cada ponto que evidenciam suas forças. Também é importante saber analisar o

ambiente interno e externo, verificando o crescimento do setor no mercado e através dessa informação, utilizar como vantagem competitiva com os fornecedores, porém tendo bastante cuidado para não atrasar os pagamentos de modo a gerar protestos junto aos fornecedores. Caso isso aconteça, todo poder de negociação é perdido. Outro aspecto de extrema importância nessa análise, é ter fornecedores alternativos que o proporcionem menores custos e prazos de entrega.

a) Concorrentes

A competitividade entre as empresas existentes é um ponto muito importante, visto que as ações competitivas de uma organização dentro de seu setor têm efeitos relevantes na concorrência (PONTES, 2009). Essa competição ocorre pelo fato de um ou mais concorrentes sentir-se pressionados diante dos demais ou percebem oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 1986, p.3).

b) Entrantes potenciais

Esta ligada a entrada de novos concorrentes, com isso a empresa deve estar preparada para criar sua barreira diante da situação. Existem algumas barreiras que são aplicadas na organização para se precaver, uma delas é impossibilitar o acesso ao fornecimento de matérias primas chaves por novas concorrentes, uma das barreiras que poderia ser aplicado pelo setor de compras, em que pode demarcar as suas localizações dos fornecedores favoráveis, dificultando assim os novos concorrentes (FERREIRA, 2010).

c) Compradores

Está relacionado ao poder de decisão que o cliente possui, os mesmos competem com a indústria pressionando a diminuição dos preços, além de exigir por melhor qualidade, também jogando os concorrentes uns aos outros (NUSSNER, 2009). O poder dos compradores pode ser percebido, quando existe pouca diferenciação entre os produtos do mercado, que podem ser facilmente substituídos por outros de outras empresas, fazendo com que o consumidor possa escolher o que mais lhe agrada (FERREIRA, 2010).

d) Substitutos

Representa produtos que existe a possibilidade de serem substituídos, pelo fato de que podem desempenhar a mesma função dos que já existem no mercado, e que se trocados, podem satisfazer as mesmas necessidades do cliente, disputando pelo mesmo espaço no

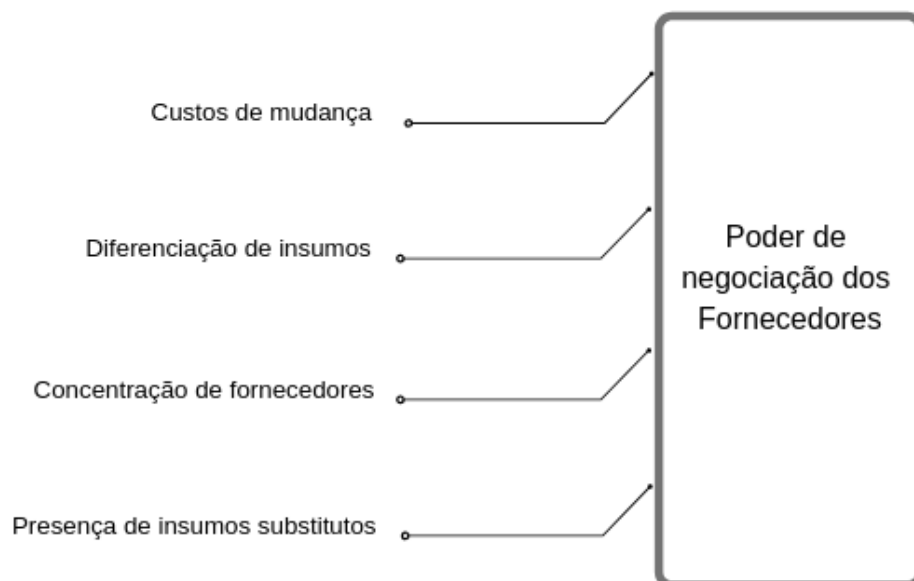
mercado (KREBS, 2005). Diante desta situação, a qualidade dos produtos será a estratégia que determinará a escolha final do consumidor, assim cabe a empresa apostar em produtos que possuam diferenciais (PONTES, 2009).

e) Fornecedores

Ressalta o grau de importância que existe da negociação da empresa com os fornecedores, pois os mesmos podem exercer seu poder de negociar sobre os compradores, por meio de aumento de preços ou redução da qualidade dos produtos que eles oferecem (FERREIRA, 2010). Este é um ponto muito importante, que deve ser estudado estrategicamente pelo setor de compras, visto que é um diferencial para se obter vantagem competitiva.

Na figura 4 a seguir é possível perceber os determinantes que tornam o poder de barganha dos fornecedores alto, e quando eles se tornarão poderosos diante dos compradores.

Figura 4 - Determinantes do Poder de Negociação dos Fornecedores.



Fonte: Adaptado de Pontes (2009).

Segundo Ferreira (2010), os determinantes agem da seguinte forma:

- a) Custos de mudança: Se a atividade principal dos compradores estiver diretamente ligada a materiais que dependem de determinado fornecedor, o custo de troca de um fornecedor para outro será alto.

- b) Diferenciação de insumos: Quando o produto que é oferecido pelos os fornecedores são específicos e diferenciados, não podendo ser substituídos por outros fornecedores, o comprador fica limitado a comprar apenas em um fornecedor.
- c) Concentração de fornecedores: Essa situação acontece quando existe mais mercado fornecendo determinada matéria prima, sendo mais conhecido, e ocorrendo menos concentração de comprador, levando assim os fornecedores a ditar suas condições.
- d) Presença de insumos substitutos: Esse fato pode ocorrer quando existir poucos produtos substitutos, isto é, a fabricação pode ser feita apenas por um fornecedor.

2.4.1 Atuações do setor de compras na atualidade como vantagem competitiva

Assim como foi citado anteriormente a empresa pode se destacar na vantagem competitiva por meio de suas práticas na totalidade da empresa, como também em partes específicas com práticas eficientes de alguns setores. Visto esta possibilidade, pode-se compreender que o setor de compras está inserido nesta lógica, e suas práticas pode oferecer o diferencial que a organização busca.

O setor de compras atualmente não é mais considerado um centro de custo, mas também um centro de lucro, visto que bem administrado, pode resultar em benefícios para a empresa como economias, vantagens e lucros, sendo assim, uma empresa diante de sua existência deve saber produzir, vender, e acima de tudo comprar bem (CHIAVENATO, 2005).

Na conjuntura, o mercado vem enfrentando desafios de competitividade e garantia de sucesso onde atuam; esse fator serve como estímulo para perceber a importância do investimento no setor de compras, que administrado com eficácia irá intervir no aumento de produtividade, qualidade, lucratividade e satisfação do cliente (FRANCO; VALE, 2012).

O conhecimento estratégico é um fator primordial na atualidade, que irá auxiliar no investimento de práticas diante da vantagem competitiva, Isso faz com que a empresa esteja preparada para receber a expansão do mercado. (NUNES FILHO, 2006). Segundo Sales *et al* (2015, p. 5), “é necessário um maior avanço, sobretudo na busca de um diferencial competitivo que permita a inserção mais efetiva das empresas em mercados novos. ”

Martins (2016) complementa citando que as organizações devem se reinventar a todo tempo, adaptando suas ações para atingir a vantagem competitiva no cenário atual. Sendo assim o setor de compras deve sempre rever seus conceitos de estratégias e tomada de decisão para conseguir alcançar o objetivo desejado.

2.5 Tomada de decisão

A tomada de decisão está presente nas mais diversas situações do cotidiano, nas organizações é um fator preponderante e que influencia sua sustentabilidade ao longo dos anos. Para Abramczuk (2009) a decisão está relacionada a escolha de uma entre várias alternativas de agir, que tem como intuito alcançar algum propósito, e que tem como consequência a renúncia de todas outras, portanto compreende-se que todo ato de decidir envolverá um processo paralelo entre escolha e renúncia.

Na visão de Daft (2006), a tomada de decisão em uma organização ocorre em dois estágios principais, o primeiro será identificar o problema através da busca por informações ambientais, no intuito de monitorar e perceber se o ambiente é satisfatório ou possui falhas; após isso deve se voltar para o segundo estágio que é solucionar o problema, ao qual o gestor irá usar caminhos alternativos e selecionar apenas uma para ser implementada. Para o alcance de uma decisão satisfatória é necessário efetuar uma análise das variáveis, e as inter-relações existentes entre o setor e o ambiente externo. (LACOMBE, HEILBORN, 2003)

Para Herbert Simon, um dos principais estudiosos sobre o tema, explica que a tomada de decisão é composta de seis elementos, como descrito no Quadro 2 (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Quadro 2- Elementos de uma tomada de decisão.

Elementos	Descrição
Tomador de decisão	Pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
Objetivos	O que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
Preferências	Critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
Estratégia	O curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.
Situação	Aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
Resultado	É a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Fonte: Adaptado de Moritz e Pereira (2006, p. 33).

Simon ainda ressalta que além dos elementos da tomada de decisão, existem também dois tipos de tomadas de decisão, que são classificadas em programada, que esta relacionado a problemas que já são compreendidos, ou seja, que já são rotineiros e repetitivos, com isso já existe regras sistematizadas para a situação, assim não irá possuir decisões tão distintas, mas

sim decisões similares; já a não programada acontece problemas ao qual a empresa não consegue compreender ainda, em detrimento disto, necessitam de mais esforço por parte do gestor, pois tendem a ser problemas únicos, que a empresa enfrenta pela primeira vez, sendo assim cabe ao gestor possuir habilidade, e pensamento estratégico. (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Baseada nesta definição nota-se que a efetividade de uma gerência no setor de compras, frequentemente será julgada consoante a qualidade de sua tomada de decisão.

2.5.1 Tomada de decisão voltada ao setor de compras

Como visto no tópico anterior a tomada de decisão deve ser bem estruturada em uma empresa, e quando os problemas não são programados requer maior esforço por parte da gerência, diante disto um gerente de aquisição deve possuir todo conhecimento possível, para poder reagir a determinado problema e tomar decisões eficientes. Para Oliveira (2017) as empresas só se beneficiam da vantagem competitiva, quando existe a correta gestão do setor de compras, com compradores que tenham habilidades e características adequadas para colocar as ideias em prática.

Bailly *et al* (2000) considera que o comprador possui perfis que podem ser encontrados, nos setores de compras, perfis estes que vai desde primitivo, em que as vezes pode ser um dos gargalos que dificulta a modernização do setor, como também um comprador avançado, perfil este que as empresas necessitam mais no setor de compras atualmente. No Quadro 3 é possível perceber os perfis existentes dos compradores e suas respectivas tomadas de decisões envolvidas em cada estágio segundo (BAILLY *et al* 2000).

Quadro 3 - Perfil dos compradores

Estágio de desenvolvimento	Características gerais e responsabilidades do responsável por compras
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60- 79% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas, envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo dedicado às questões burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; envolvimento com todos os aspectos do

	desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20/30 % do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária a qualificação profissional ou pós-graduada; o comprador está envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, administração da base de fornecedores; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Adaptado de Bailly *et al.* (2000 p. 425).

A tomada de decisão no setor de compras irá exigir do gestor, a compreensão de tudo que acontece na empresa, como por exemplo, vendas, novos projetos e produtos que a mesma esteja implementando, assim como normas e expectativas, que a organização possui; estas informações irão ajudar o gestor nas tomadas de decisão, escolhendo a melhor alternativa conforme o ambiente em que a empresa se encontra (FREITAS; KLADIS, 1995). Na perspectiva de Simões *et al* (1975) comprar materiais, é uma etapa complexa de tomada de decisão e comunicação, ao qual envolve vários membros da empresa.

Segundo Lima (2011) hoje o setor de compras age sistematicamente com outras áreas da organização, ao qual muitas vezes o processo de compras é compartilhado com outros setores, como por exemplo, a cotações de preços dos materiais pode ser feita pelo setor de compras, logo após as especificações do setor solicitante, após isto quem definirá o preço objetivo será o setor de finanças, em seguida o setor de logística irá definir os critérios de fornecimento, e o departamento de qualidade irá definir a conformidade dos materiais que devem ser comprados.

Diante disto pode-se observar que a tomada de decisão envolve a coletividade de outras áreas que podem intervir no setor de compras, esse processo será ajustado de maneira que a vantagem competitiva prevaleça.

2.5.2 Métodos de apoio à tomada de decisão no setor de compras

Na resolução de problemas, cabe ao gestor tomar uma decisão eficiente. E com o intuito de colaborar com o mesmo nesta tarefa, várias técnicas foram desenvolvidas, técnicas essas que podem ser remetidas apenas a problemas específicos, como também abranger a resolução de diversos problemas.

Muitas vezes esse mecanismo não consiste em uma solução imediata, pois a grande função das técnicas é ajudar o gestor a eliminar as dúvidas e aumentar o grau de certeza na tomada de decisão; quando o gestor identifica um problema, e realiza um processo estruturado

de resolução para o mesmo, conseqüentemente irá existir assim uma decisão lógica que será coerente com o problema, diminuindo assim a probabilidade de erros (SILVA; FLORES, 2011). Baseado no pensamento de Silva e Flores (2011) o uso de técnicas, ferramentas e modelos se tornam indispensáveis, para as atuações gerenciais, visto que pode proporcionar a otimização dos processos no setor de compras, e contribuir na identificação, compreensão e solução de problemas.

2.6 Ferramentas Gerenciais

As ferramentas gerenciais auxiliam na melhoria contínua dos processos de uma organização, seja de modo geral ou apenas em determinado setor, tornando-a eficiente na busca de vantagem competitiva.

Mezomo (1995) entende que as ferramentas gerenciais, são um meio de identificar e analisar falhas existentes, gerar ideias, estabelecer prioridades e compreender os processos. O autor ainda complementa que existe também as chamadas ferramentas estatísticas, que tem por finalidade medir o desempenho, reduzir a variabilidade, além de fornecer dados característicos para tomada de decisão.

Segundo Silva e Flores (2011), aperfeiçoar os processos é fundamental, estando sempre de acordo com o propósito da empresa. Para os autores, os produtos dependem esforçadamente do monitoramento dos processos, para transformá-los em mais eficientes. Existem ferramentas e métodos para a melhoria dos processos; que podem servir como um diferencial entre os demais concorrentes. A seguir serão apresentadas algumas ferramentas que servem como auxílio para a tomada de decisão na aquisição de produtos:

a) Indicadores

Os indicadores se constituem em uma ferramenta cujo seu objetivo é inserir uma série de medidas, que tem por objetivo quantificar a eficiência ou a eficácia de um setor ou da organização como um conjunto. Ao qual a eficácia irá garantir o atendimento dos requisitos do cliente (NEELY, 1996).

Para Kiyon (2001) a medição é composta por um agrupamento de atividades, técnicas, e pressupostos que tem como intuito quantificar e avaliar as variáveis e ações de interesse do setor. A utilização de indicadores por parte do setor de compras irá permitir que a mesma

chegue onde almeja, auxiliando no planejamento de seus recursos, colaborando de forma mais intensa e eficiente no controle das etapas de aquisição (MARTINI *et al* 2014).

Essas medidas irão fornecer dados reais baseados em informações expressivas, como tempo, custo, satisfação do consumidor e sua influência na produtividade. A observação deve ser feita de forma sistemática, levando em consideração a necessidade de cada departamento, cabe ao gestor do setor decidir o período para realizar a avaliação e acompanhar cada ciclo de compras. O uso do indicador é muito importante para que uma empresa melhore sua gestão, pois ela irá ajudar nas tomadas de decisões de maneira mais estratégicas, além de ajudar no aumento do lucro em curto e longo prazo. (RIOG, 2017)

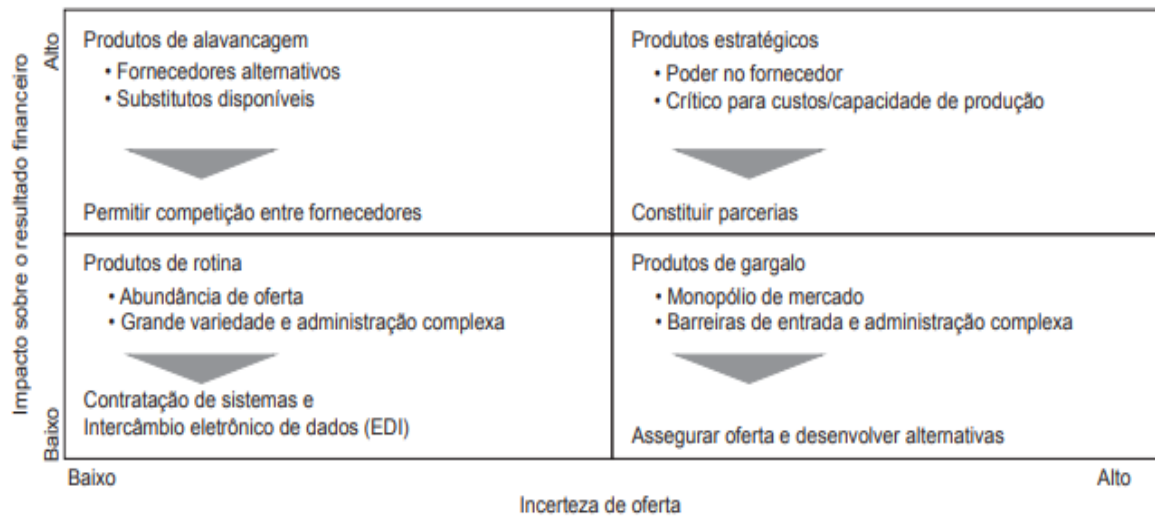
O impulsionamento da vantagem competitiva deve ser alinhado com outras ferramentas, que pode ser implantada no setor de compras, que ajudarão, por exemplo, na tomada de decisão dos produtos que devem ser comprados.

b) Matriz de portfólio de Kraljic

O modelo de Kraljic é uma técnica desenvolvida para o setor de compras, ao qual consiste na elaboração de uma matriz, tendo como propósito classificar o grau de impacto dos produtos comprados pela organização, em dois aspectos: impacto sobre o lucro e também o risco de fornecimento, em alto e baixo grau (LIMA, 2009).

Para Simchi-Levi (2010) a proposta da ferramenta em medir o impacto do risco de fornecimento leva em consideração: a disponibilidade do produto no mercado, a quantidade de fornecedores, avaliar as oportunidades entre fazer e comprar, e a possibilidade de substituição. Já em relação a medida de impacto no lucro a ferramenta irá auxiliar na tomada de decisão: No volume a ser adquirido, a porcentagem do custo total de compra. Na Figura 5 é apresentada a estrutura da matriz de Kraljic, a mesma é composta por quatro quadrantes, que classificam os produtos em alavancável, crítico (gargalo), estratégico, e não crítico.

Figura 5 - Matriz de Kraljic



Fonte: Klippel *et al* (2007 p. 183)

Conforme descreve Simchi-Levi (2010), o primeiro quadrante, superior esquerdo, representa os produtos alavancáveis, aqueles que causam grandes impactos no lucro e baixo risco de fornecimento, ou seja, existem muitos fornecedores que oferecem este produto, assim a empresa pode realizar a barganha, dominando a relação, forçando a competição entre os fornecedores.

De acordo com Simchi-Levi (2010), no segundo quadrante, superior direito, está localizado os produtos estratégicos, ao qual possui alto risco no fornecimento e no lucro, estes itens possuem como característica a escassez no mercado, e geralmente fornecido por apenas um fornecedor, dificultando assim a logística, conseqüentemente gerará dependência do comprador com o fornecedor. A estratégia mais aconselhável é o comprador estabelecer parceria de longo prazo.

Simchi-Levi (2010) complementa que os produtos mais fáceis de comprar, ficam localizados, no terceiro quadrante, ao qual possui grande quantidade de oferta e não impactam no resultado de compra, por isso o comprador deve simplificar este processo de compra. Por fim o quarto quadrante, representa os produtos de alto risco de fornecimento e baixo impacto no lucro, são considerados produtos de gargalos, pois possui baixo valor, porém poucos fornecedores.

c) Planejamento de vendas e operações

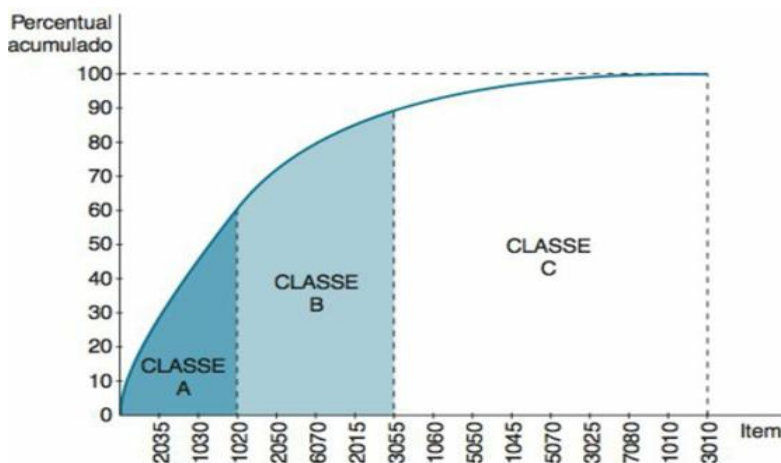
Para a eficiência do processo, o setor de compras pode atuar junto com outros setores no objetivo de baixar os custos equilibrando assim as demandas. Neste contexto surge o planejamento de vendas e operações, mais conhecido pela sigla das iniciais em inglês, S&OP (*Sales and Operation Planning*), que tem por objetivo atender as estratégias da empresa, envolvendo a organização de uma equipe de trabalho (CABRAL, 2011).

Segundo Pedroso (2014) o S&OP irá juntar diversas áreas funcionais da empresa, no intuito de realizar ações integradas, visando alinhar o fluxo de informações entre os departamentos, por meio do Planejamento de Vendas, Produção e Marketing, buscando assim planejamentos contínuos, com o intuito de manter o equilíbrio entre demanda e produção.

d) Curva ABC e Relevância do Item

Esta ferramenta tem por objetivo auxiliar no gerenciamento do estoque classificando o produto pelo seu grau de importância, esta ferramenta fornece a informações sobre quais itens e fornecedores merecem mais atenção, assim os itens são divididos em três grupos (LIMA, 2009).

Figura 6- Curva ABC



Fonte: Martins e Alt (2009 p.225).

No setor de compras a curva ABC, se faz presente também na classificação dos produtos que devem ser comprados, assim os itens do grupo A, representam os produtos mais importantes, que devem receber mais atenção possuem alto impacto no faturamento de compras, sua falta pode acarretar a interrupção da produção, por isso o gestor deve aproveitar

o momento para comprar o item em grande volume, os preços devem ser sempre monitorados, e sempre monitorar o estoque. A parte B, estão os produtos que possuem importância intermediária, sua falta de aquisição não fornece efeito na produção a curto prazo, porém cabe ao gestor, realizar busca constante de produtos que podem substituí-los. Em relação ao grupo C, são os produtos que possuem baixa importância, não são produtos estratégicos, mas sempre devem ser controlados (KLIPPEL *et al*, 2007).

2.6.1 Alternativas estratégicas que contribuem para a vantagem competitiva

Além da utilização de ferramentas que ajudam na tomada de decisão, outras medidas são alternativas e ações que auxiliarão o setor a alcançar a vantagem competitiva.

a) Sistema de informação e o suporte a tomada de decisão

No ambiente atual as informações são geradas de forma crescente, resultando assim em grandes quantidades de informações. Diante disso o investimento em informatização na organização é muito importante, a exemplo disso a utilização de softwares que possam gerir as informações coletadas, e ofereçam retorno para o gestor quando o mesmo estiver tomando alguma decisão (TEÓFILO; FREITAS, 2007).

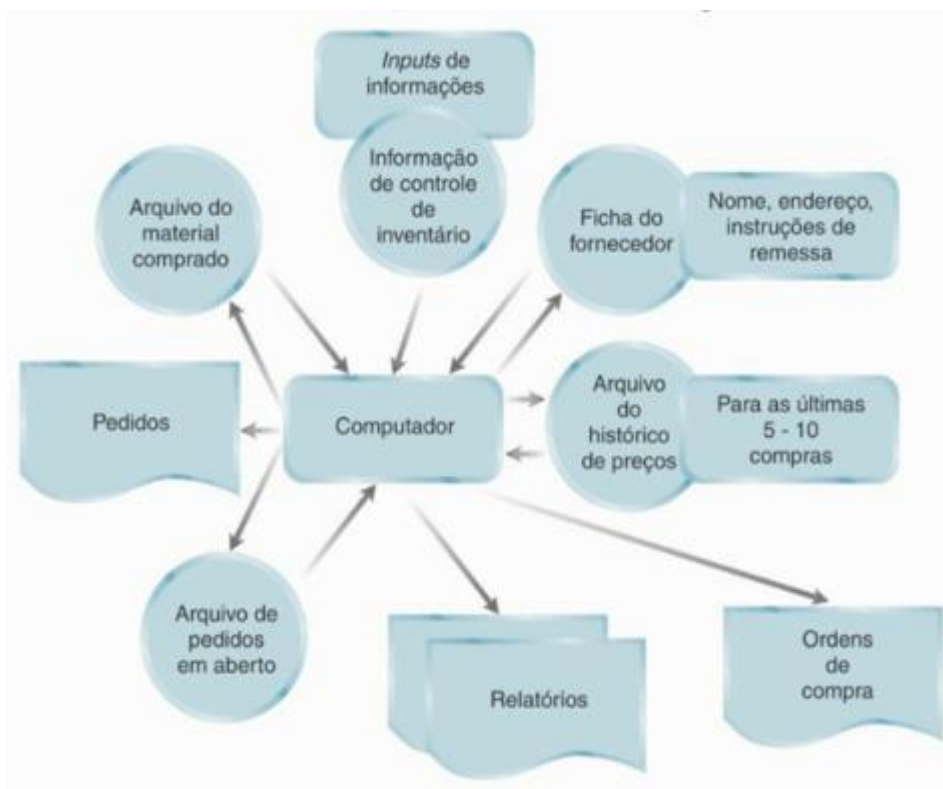
Portanto quando a empresa possui um sistema de informação bem estruturado, a mesma estará gerenciando melhor seus processos, compreendendo onde estão os gargalos existentes de modo a implantar as devidas melhorias. Segundo Padoveze (2004) compreende-se como sistema de informação o agrupamento de recursos, financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoas, que seguem uma continuidade lógica estruturada, ao qual realiza a coleta e processamento de dados, traduzindo assim as informações para os usuários.

Por isso no setor de compras, as vantagens que existem com a aplicação de recursos tecnológicos são muitas, inclusive para um maior conhecimento da demanda de material, pois assim será possível conhecer se existe material com alguma sazonalidade, a existência de variação de o preço ao longo do ano (SPITALIERE,2018).

Outros benefícios são acompanhamento, atualização dos pedidos, assim como seus status, fornecimento de relatórios como gráfico dente de serra, realização de cotações mais precisas, informações sobre fornecedores, além da integração do setor de compras com os demais setores da empresa, como por exemplo, o de estoque (VEDOVATO *et al*, 2015). Na Figura 7 é possível observar alguns dados que integram o sistema de informação tradicional

do setor de compras, que abrangem desde inputs de informações, como materiais comprados, dados do fornecedor, até relatórios de compras.

Figura 7 - Dados que integram o sistema de informação do setor de compras.



Fonte: Martins e Alt (2009 p. 96)

Dentro desta perspectiva destacam-se alguns sistemas que podem ser utilizados pelo setor de compras, o primeiro dele é o Sistema de processamento de transações, conhecido como SPT, é um sistema considerado básico, ao qual se resume em registrar as atividades consideradas de rotina do setor, que serve para registrar e monitorar as atividades do mesmo (SILVA, 2017).

Existem também os sistemas mais apropriados que auxiliam os gestores na tomada de decisão, como por exemplo, o Sistema de Informação Gerencial, mais conhecido como SIG, sua função é auxiliar o gestor na tomada de decisão, diferente do SPT, o SIG possui relatórios mais completos da organização em geral, como por exemplo, o registro de desempenho ao longo de um espaço de tempo, o sistema oferece relatórios e comparações de dados, de diversos setores isso propicia para o gestor uma visão mais ampla, servindo de apoio para planejamento, controle e tomadas de decisões (PETRONI, 2012).

Quando o gestor busca uma ferramenta que o auxilie especificamente em tomar decisões, o mesmo deve investir em sistemas de apoio a tomada de decisão, mais conhecido como SAD, este sistema possui como função resolver problemas, mostrando evoluções, estimativas, e comparações, criando alternativas mais viáveis sobre determinado cenário (PETRONI, 2012). Dessa forma entende-se que o setor de compras deve estar aliado com a tecnologia, pois os benefícios são muitos, como por exemplo, a vantagem competitiva, garantia de uma melhor gestão de custos, qualidade e precisão das informações de maneira eficiente.

b) Relacionamento com fornecedores

Uma boa tomada de decisão conta como influencia o relacionamento do setor de compras com os fornecedores, a confiança deve ocorrer mutuamente. Esta parceria oferece para a empresa uma base sólida de fornecedores, ao qual pode proporcionar custos mais baixos, mais confiança em relação a prazo de entregas, flexibilidade no pagamento, além da colaboração para inovação dos produtos (GRANT, 2013).

Os fornecedores não são apenas geradores de materiais, mas também uma fonte incalculável de informações, pois o mesmo pode oferecer dados sobre tendências do consumo, detalhes de mercadorias, preços, e informações comerciais (ALVES, 2013). Quando se tem um bom relacionamento com o fornecedor as negociações são bem mais eficientes, para isso o gestor de compras deve ser flexível, levar em conta as necessidades da empresa, através desta ação o gestor irá tomar decisão de qual escolha será melhor fabricar o produto ou terceirizar (JORVINO, 2007).

c) Decisão de Fazer ou Comprar

Uma decisão bastante importante para o gestor é a escolha entre produzir ou comprar determinado produto, ou seja, produzir materiais que é necessário, ou terceirizá-los com outros fornecedores. Esta decisão deve levar em consideração se irá gerar valor percebido pelo cliente, e principalmente se a escolha irá gerar vantagem competitiva (MOURA, 2009).

Diante disto algumas análises devem ser feitas para que o gestor tome uma decisão mais coerente, o Quadro 4 a seguir mostra algumas delas.

Quadro 4 - Análise entre comprar ou fazer

Econômica	O gestor deve fazer a comparação entre o custo de fabricação pela empresa, com custos de aquisição com os fornecedores.
Custo de transação	Consiste na análise de custos, caso a empresa escolha terceirizar, o gestor irá levar em conta o risco do não fornecimento, garantia de qualidade, e transporte.
Multidimensional	A empresa também levará em consideração caso só sua escolha uma fabricação própria ela irá observar fatores como, por exemplo, alocação de despesa, inovação, quadro de equipe da empresa.

Fonte: Moura (2009 p. 54).

Segundo Augusto Filho (2014) decidir entre comprar ou fazer, é uma escolha em que o gestor deve levar em consideração todo o ambiente organizacional, pois cada decisão irá influenciar diretamente a produção. Por isso cada etapa precisa ser estudada com cautela, pois uma decisão errada pode atingir a produção de maneira que o mesmo não irá gerar lucro.

3 METODOLOGIA

A Metodologia é definida como um método utilizado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. (MORAES, 1999, p. 2).

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. ao qual segundo Bonat (2009), consiste em observar a natureza em que se irá estudar, através de interpretações dos fenômenos ocorrentes, não se limitando a contagem, mas a busca de sua real essência. A autora ainda ressalta que uma pesquisa descritiva, tem por objetivo descrever os acontecimento, abordando seus lados e características, ao qual por final irá fornecer um vasto diagnóstico do problema motivador da pesquisa

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) quando se utiliza pesquisa qualitativa descritiva, tem por objetivo, saber a origem da situação, analisando o que pode ser feito, mas sem quantificar valores, pois os dados são não numéricos, de certa forma irá apenas compreender e explicar a dinâmica da situação, utilizando-se de anotações, de forma que sejam coletadas o máximo de características pessoais, além de observar os processos que a empresa realiza, como por exemplo o de aquisição de produtos.

A pesquisa obteve como objeto de estudo uma indústria de envasamento de água mineral, localizada no bairro da Guabiraba, Região metropolitana do Recife, Pernambuco. Cujos intuito foi verificar como o setor de compras toma suas decisões no processo de aquisição, e como a mesma influencia na busca da vantagem competitiva, para isso foi realizado uma entrevista com o responsável pelo setor de compras da indústria.

Para Yin (2015) o estudo de caso é um método de pesquisa que nos auxilia a compreender de forma mais profunda fenômenos individuais, que foram estudados, obtendo assim uma perspectiva holística entre a teoria e o mundo real.

No intuito de enriquecer a pesquisa deste trabalho, e como meio de obter referências para análise planejada, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, uma entrevista semiestruturada, com o atual gestor do setor de compras da referida indústria. A entrevista foi composta de um questionário com dezesseis questões, que abordavam desde a estrutura organizacional até as especificidades do setor de compras.

A entrevista semiestruturada segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 180) "é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido", dentro desta linha Araújo (2004, p. 83) complementa que, a entrevista semiestruturada "possui um roteiro básico, mas este não é seguido rigidamente, podendo o entrevistador, fazer alterações."

Através da estruturação do questionário, foi feita uma análise de conteúdo, onde

buscou-se dividir a análise dos resultados em quatro partes, onde no primeiro ponto foi abordada a estrutura organizacional do setor de compras mostrando as divisões e funções de cada colaborador; Já na segunda parte são apresentadas as etapas de compras realizadas atualmente pelo setor; a terceira mostra o processo de tomadas de decisões que o gestor deste setor deve realizar; por fim, a quarta etapa mostra as estratégias utilizadas pelo setor para garantir vantagem competitiva diante da concorrência.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição da indústria estudada

A indústria de envase de água mineral atua no mercado desde 1994, e conta atualmente com quatro unidades em Pernambuco. Porém as águas minerais são comercializadas por todo o nordeste, além da venda no estado do Pará, região Norte do país. Para comportar a demanda, a empresa se utiliza de 73 veículos.

As águas minerais são fornecidas em embalagens que vão desde garrações de 20 litros, a copos descartáveis de 200ml, as mesmas possuem como característica quantidade mínima de material Politereftalato de Etileno - PET, também conhecido como polímero termoplástico. Além disto, as embalagens possuem tampas com a função abre fácil, sem possuir pintura, e com gramatura mais leves, tanto na tampa quanto nas garrafas, resultando assim em menores impactos para o meio ambiente,

Procurando cada vez mais investir em seus produtos, a indústria atualmente realiza seu processo de envase de maneira automatizada, além de fabricar a própria embalagem no local, conta também com seu próprio laboratório, utilizando-se de toda modernidade que é necessária nesta área. Todos esses esforços, leva a indústria estudada a ser sinônimo de qualidade.

Atualmente a mesma tem buscado investir também na parte de isotônicos, que de certa forma trará um novo ganho e conseqüentemente uma nova preocupação e demanda para a área de compras.

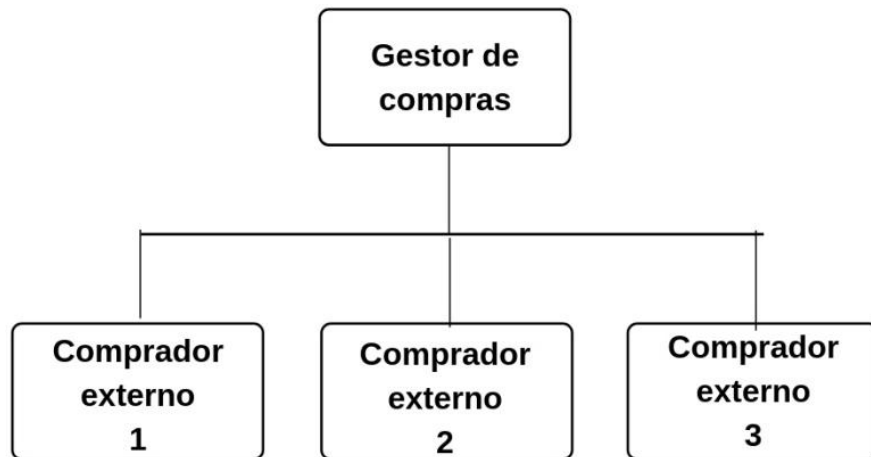
4.1.1 Estrutura organizacional do Setor de compras

Os resultados apurados neste estudo foram coletados através de uma entrevista semiestruturada realizada com o gestor do setor de compras da indústria, e com as respostas obtidas, foi possível analisar como funciona o processo de compras da empresa, assim como observar suas práticas diante do mercado e sua busca pela vantagem competitiva.

Através da entrevista realizada com o gestor, observou-se que o setor vem se desenvolvendo ao longo do tempo, trabalhando com dedicação de modo a aperfeiçoar suas práticas.

Hoje, o setor é composto pelo gestor da área de compras, além de três representantes externos que realiza as compras presencialmente nos estabelecimento dos fornecedores, essa estrutura pode ser vista na Figura 8 a seguir.

Figura 8- Estrutura do setor de compras



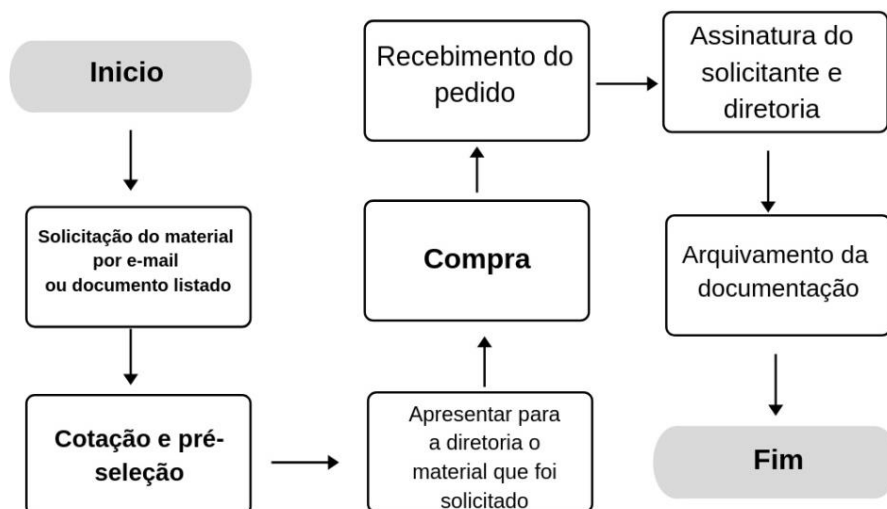
Fonte: Autor (2019).

As aquisições realizadas pelo setor incluem matérias primas para a produção das embalagens, além de materiais que não fazem parte do bem final, como materiais para área administrativa.

4.1.2 Etapas de compra na Indústria

Através de estudo e análise realizada na indústria de envase, foi possível coletar as etapas existentes no setor de compras, e conhecer os procedimentos existentes nestas etapas. Na figura 9 é possível visualizar esse processo de forma mais clara.

Figura 9- Fluxograma das etapas de compras



Fonte: Autora (2019).

Solicitação do material via e-mail ou um documento por escrito listado: Todos os setores inclusive, a linha de produção solicita os materiais necessários, assim que acontece a solicitação o gestor irá buscar informações no estoque se ainda existe o material, se não houver, a próxima etapa será a cotação de preços.

Cotação e pré-seleção: Nesta etapa o gestor irá buscar os preços dos materiais com vários fornecedores, é neste ponto que existe a barganha, ação essa que condiz com o que Ayres (2009) explana no referencial teórico, em que esse processo se dá pela análise de fornecedores potenciais, solicitação de cotações, disponibilidade quantitativa, prazos, recebimento de cotações, definindo assim os possíveis fornecedores que mais se adequam a necessidade da empresa. Na opinião do gestor, “A etapa de cotações de preços, é uma etapa crucial, pois é nessa ação que o setor irá avaliar e buscar o maior custo e benefício, escolhendo os produtos adequados.”

Apresentar para a diretoria o material que foi solicitado: Em algumas ocasiões os produtos são especificados pelos solicitantes, diante disto, se o produto solicitado ser de alto valor, o gestor do setor de compras irá apresentar ao diretor as informações sobre o produto escolhido para a compra, deste modo vai depender do diretor a autorização para adquirir o produto, após a autorização do mesmo, o gestor dá continuidade ao processo de compra.

Compra: Acontece a negociação pertinente à compra do produto, ao qual o gestor irá negociar a melhor forma de pagamento, prazo de entrega e fechamento da compra.

Recebimento do pedido: Conforme já foi dito, o setor de compras acompanha o recebimento, além do setor solicitante.

Assinatura do solicitante e diretoria: Após conferência feita pelo setor solicitante, e tudo estiver conforme foi pedido, o solicitante e diretoria assinam para ciência da execução do processo, finalizando assim o ciclo de compra.

Arquivamento da documentação: Depois de realizada todas as etapas necessárias para a compra do material, os documentos são arquivados e registrados em uma planilha, ao qual serve como base de dados para o gestor.

4.1.3 O processo de tomada de decisão no setor de compras na indústria de envasamento de água mineral

A decisão dentro da indústria de envasamento ocorre em diversas esferas, indo desde a decisão de comprar ou fabricar seus materiais, passando pela preocupação com a quantidade e qualidade dos materiais que serão adquiridos, assim como a negociação com os fornecedores, que deve ser realizada de maneira estratégica, para uma compra mais eficiente. Desta forma esses fatores serão apresentados a seguir conforme o que foi analisado na indústria,

considerado pela mesma de extrema importância para que a indústria alcance bons resultados.

4.1.3.1 Possibilidade de Fazer ou Comprar

Quando se trata da tomada de decisão sobre a empresa fabricar ou terceirizar seus materiais, foi observado que referente as embalagens de água mineral a empresa optou por fabricá-las no local, eliminando assim a possibilidade de terceirizar suas embalagens, comprando apenas as matérias primas para a fabricação.

Através da entrevista foi verificado que a empresa percebe a diferenciação de custo entre produzir e terceirizar, ao qual o gestor justificou que essa escolha foi devido as embalagens da indústria ser bastante específica, e que se diferenciam das demais concorrentes, sendo assim, a empresa iria aumentar seus gastos terceirizando de outras empresas, pois um investimento nas especificações acontecem na própria empresa, tornando assim mais barato, pois o custo seria maior caso adquirisse de um fornecedor, devido às particularidades que estas embalagens possuem, assim a indústria fabricando no local pode fazer os testes de forma mais ágil.

4.1.3.2 Quantidade de materiais adquiridos

Foi observado que alguns produtos devem ser comprados em quantidade maiores que a necessidade, pois é visto pela empresa como fator estratégico, a justificativa seria que futuramente esses materiais poderiam ficar mais caro, sendo assim a quantidade a mais comprada ficaria no estoque para futuras necessidades.

Esta decisão pode ser considerada um risco que a indústria esta correndo, pois o gestor precisa ter o embasamento maior em outras variáveis para poder tomar esta decisão. Sendo assim torna-se viável, por exemplo, observar se o produto possui uma validade de curto período, caso afirmativo, não se deve realizar a aquisição do produto em alto volume, visto que pode acontecer perda de estoque.

Outra variável é alto custo da logística caso a empresa opte por comprar em grande quantidade sem necessidade, pois assim a empresa não estará lucrando; outro fator que deve ser levado em consideração é a frequência em que esse produto é utilizado, pois deve-se comprar a quantidade suficiente para que não aconteça desperdícios, mesmo que o material possua baixo custo.

Por isso é tão importante analisar o processo em vários contextos, pois qualquer escolha errada, pode gerar maior custo para a indústria, isso envolve também a administração

do tempo, em que o gestor deve saber o momento certo da compra do material.

Diante disto foi percebido que o gestor em sua decisão, leva em consideração o tempo de entrega de determinado produto, pois existem materiais que podem levar até cerca de 15 dias para fazer a entrega, sendo assim a tomada de decisão deve considerar o prazo de entrega e observar o grau de necessidade do solicitante.

4.1.3.3 Qualidade como um dos requisitos de compras

Foi verificado que a indústria em questão, além de fornecer um produto de alta qualidade, também preza por materiais de qualidade; a cotação é fundamental para obter o menor custo, porém em alguns casos, existem produtos que não necessitam de cotações, pois muitas vezes é necessário adquirir um produto com custo maior, que possua qualidade, do que realizar uma cotação com várias opções do produto, com preços atrativos, mas que muitas vezes pode deixar a desejar na qualidade, por isso não se deve adquirir um produto apenas pelo baixo custo, pois a indústria pode ser prejudicada futuramente.

O exemplo disto está o laboratório, que necessita de materiais específicos de alta qualidade, que irão garantir a qualidade do produto final, seguindo este pensamento o gestor afirma que “Tem compras que não compensa comprar mais barato, pois no futuro pode causar um retrabalho de valor. ”

4.1.3.4 Tomadas de decisões compartilhadas

Foi verificado que em algumas exceções, existe uma descentralização no processo de tomada de decisão, ao qual fica sob a responsabilidade do diretor da empresa, essas exceções ocorre apenas para compras de insumos que possuem um alto valor, nesse caso o gestor de compras realiza apenas a cotação e a compra do produto quando já escolhido pelo diretor. Os demais produtos não precisam de liberação do diretor, e assim o gestor realiza todo o processo de tomada de decisão, faz parte deles o Equipamento de Proteção Individual - EPI, material de limpeza e de escritório por exemplo.

Seguindo a lógica de decisões que devem ser compartilhadas, o gestor de compras pontuou que é muito importante existir a comunicação entre o comprador e o solicitante, ou seja, o solicitante deve especificar de maneira clara o material que necessita, assim como dar o feedback do produto quando o mesmo já foi utilizado, essa ação é muito importante, pois o comprador irá saber se o produto realmente cumpriu as expectativas do solicitante. Diante

desta verificação pode-se dizer que existe a conformidade ao que foi apresentado no referencial teórico, onde Simões et al (1975) cita que, a aquisição de materiais, é um processo complexo de tomada de decisão e comunicação, ao qual envolve vários membros da empresa.

Outro fator que pode ser crucial na tomada de decisão são os motivos externos, como por exemplo, na indústria em estudo, foi observado que existe uma cobrança por parte da vigilância sanitária no que se refere à aquisição de alguns materiais específicos, como máquinas que fazem parte do laboratório, pois só assim a empresa estará regularizada conforme os padrões exigidos pela vigilância.

Sendo assim algumas decisões não ficará restrita ao gestor, pois existirão outros fatores que influenciarão na escolha. Nesse ponto, podemos considerar a afirmação de Lacombe e Heilborn (2003), quando fala no referencial teórico, que para o alcance de uma decisão satisfatória, é necessário realizar uma análise das variáveis e das inter-relações existentes entre o sistema em que o setor realiza com o meio ambiente externo.

4.1.3.5 Utilização de sistema de informação

Constatou-se que o setor de compras da indústria estudada, se utiliza apenas de planilhas para arquivamento de informações dos fornecedores, assim como as cotações que são realizadas, não existindo nenhum sistema informatizado que auxilie o setor a gerir seus dados, nem um sistema que lhe ajude no processo de tomada de decisões. Diante disto o setor deve rever esta situação pois obter um sistema para os processos que o setor realiza é fundamental.

Como foi apresentado no referencial teórico, quando o setor de compras é implantado com sistema, o mesmo pode oferecer ao gestor: atualização dos pedidos, assim como seus status, fornecimento de relatórios como gráfico dente de serra, realização de cotações mais precisas, informações sobre fornecedores, além da integração do setor de compras com os demais setores da empresa, como por exemplo, o de estoque (VEDOVATO *et al*, 2015).

4.1.4 Estratégias utilizadas na tomada de decisão que podem gerar vantagem competitiva na indústria de envase

O gestor do setor de compras afirmou que faz uso de algumas estratégias, em que o mesmo crê que trazem vantagens competitivas para a indústria, garantindo destaque das demais concorrentes.

O mesmo afirma que quando se trata em busca de diminuir o custo, uma das estratégias utilizadas é fazer com que os fornecedores entreguem o material na própria indústria, pois assim o setor de compras não irá gastar com logística.

A seguir serão apresentadas algumas estratégias que o gestor considera importante na tomada de decisão que contribui na vantagem competitiva da indústria.

4.1.4.1 Compras aliadas com o setor de estoque

Foi possível perceber que existe uma vinculação com o estoque, ao qual o gestor de compras busca informações sobre a situação de estoque, quando existe a solicitação de algum material, o gestor irá primeiramente buscar informações da quantidade de determinado produto no estoque, antes mesmo de realizar a compra.

Porém foi observado que esta busca por informação é realizada sem a existência de qualquer sistema de apoio, isto é, a quantidade de material no estoque é analisada por um simples contato com o responsável pelo estoque, diante disto, percebe-se que o setor de compras deveria utilizar algum sistema que interligasse as informações de ambos os setores para que existisse dados mais completos e precisos, este fator diminuiria drasticamente o gasto com compras desnecessárias, reduzindo assim o custo da indústria no geral.

Por isso neste ponto pode-se considerar a opinião de Petroni (2012) quando o mesmo cita por exemplo, o Sistema de Informação Gerencial, mais conhecido como SIG, sua função é auxiliar o gestor na tomada de decisão, diferente do SPT, o SIG possui relatórios mais completos da organização em geral, como por exemplo, o registro de desempenho ao longo de um espaço de tempo, o sistema oferece relatórios e comparações de dados, de diversos setores isso propicia para o gestor uma visão mais ampla, servindo de apoio para planejamento, controle e tomadas de decisões.

O alinhamento do setor de compras com o estoque é fundamental, porém o gestor deve ter uma visão mais ampla de sua cadeia, pois observou-se que existe a preocupação por parte do gestor com as entradas dos materiais na indústria, porém foi percebido a carência de atenção por parte das vendas na indústria, este fator também é importante de ser analisado pois deve ser balanceado a quantidade de estoque com as vendas realizadas.

Os autores Freitas e Kladis (1995) afirmam claramente este ponto no referencial teórico, onde os mesmos dizem que a tomada de decisão no setor de compras irá exigir do gestor, a compreensão de tudo que acontece na empresa, como por exemplo, vendas, novos projetos e produtos que a mesma esteja implementando, assim como normas e expectativas,

que a mesma possui; estas informações irão ajudar o gestor nas tomadas de decisão, escolhendo a melhor alternativa conforme o ambiente em que a empresa se encontra

4.1.4.2 Negociação com os fornecedores

O gestor da área ressalta que a negociação com os fornecedores é levada em consideração como um fator decisivo e deve acontecer de forma harmoniosa, ao qual o mesmo relata que “a negociação com o fornecedor é crucial para uma compra mais eficiente, pois é nesse momento que acontece o poder de barganha.”

No processo de negociação diversos aspectos são tratados, de maneira que gerem os melhores resultados possíveis, a estratégia utilizada é tentar convencer os fornecedores a baixarem preço, e determinar um prazo de pagamento favorável para ambos.

A negociação é um dos fatores mais utilizados no processo de tomada decisão no setor de compras da indústria estudada, pois é considerado como um dos diferenciais da empresa para se obter vantagem competitiva.

Porém uma boa negociação não vai garantir benefícios duradouros ao setor, é importante também que a mesma invista num relacionamento mais próximo com fornecedor, assim como reforça Grant, (2013) no referencial teórico, citando que esta parceria oferece para a empresa uma base sólida de fornecedores, ao qual pode proporcionar custos mais baixos, mais confiança em relação a prazo de entregas, flexibilidade no pagamento, além da colaboração para inovação dos produtos.

Por isso aconselha-se que o setor de compras da indústria de envase de água mineral, faça a utilização de algumas estratégias que são consideradas importantes para a competitividade, como por exemplo, investir em sistemas de informações que integrem o setor de compras com os demais setores da indústria, além da implantação de softwares que ajude o gestor nas etapas de aquisição, com isso o gestor terá mais conhecimento, assim como afirma Spitaliere (2018) no referencial teórico, ao qual diz que as vantagens que existem com a aplicação de recursos tecnológicos são muitas, inclusive para um maior conhecimento da demanda de material, pois assim será possível conhecer se existe material com alguma sazonalidade, ou variação de preço ao longo do ano.

O investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores também é essencial para o setor, pois é um grande aliado para área estratégica.

Assim também como é importante que a estratégia do setor de compras deva estar alinhada com o planejamento estratégico da indústria no geral. Diante disto aconselha-se o

setor a utilização do planejamento de vendas e operações, mais conhecido pela sigla das iniciais em inglês, S&OP (*Sales and Operation Planning*), que tem por objetivo atender as estratégias da empresa, envolvendo a organização de uma equipe de trabalho (CABRAL, 2011).

Quando foi realizada a entrevista também foi percebida uma carência por parte do setor em relação ao investimento em análise de mercado, ou seja, a busca de informações mais profunda sobre o produto que deseja comprar, analisar o mercado é fundamental, pois por meio destas informações é possível ter uma previsão mais sólida.

5 CONCLUSÃO

O grau de importância que o setor de compras tem para as empresas, se torna cada vez mais notável, visto que a mesma serve como um ponto crucial para a organização que busca a vantagem competitiva no mercado. O setor de compras tem como uma das responsabilidades adquirir fontes de matéria prima que serão utilizadas na produção, a representatividade desta atividade dentro da cadeia é considerável, visto que o custo com fornecimento equivale a 30% dos custos totais da empresa, sendo assim cabe ao setor ter a capacidade de realizar melhorias e inovação nesta área, para que haja maior oportunidade, e aumento da lucratividade e competitividade das empresas.

A elaboração da presente pesquisa possibilitou ampliar os conhecimentos ligados ao setor de compras, e perceber como a tomada de decisão vem contribuindo para a busca da vantagem competitiva nas empresas; a pesquisa proporcionou entender a evolução do setor de compras ao longo do tempo, e as principais estratégias que são utilizadas por este setor até hoje, houve também a compreensão de que a tomada de decisão não envolve só o gestor da área, mas sim diversas variáveis irão lhe influenciar na tomada de decisão.

Vale destacar que o uso de ferramentas e alternativas que possam ajudar o setor de compras durante o processo de aquisição é visto de forma positiva, pois irá auxiliá-lo a fazer uma escolha mais eficiente.

É importante destacar que as empresas atualmente estão se conscientizando de que, uma tomada de decisão bem estruturada realizada pelo setor de compras, poderá trazer oportunidades para que a empresa se destaque das demais.

Por meio da entrevista com o gestor de compras da indústria de envase de água mineral, foi possível ampliar a linha de investigação, percorrendo o campo teórico para uma análise descritiva das ações na prática. Com a análise descritiva foi possível perceber que existe a preocupação por parte da empresa em investir em ações que gerem eficiência no setor de compras, como por exemplo, tomadas de decisões cruciais para que se tenha vantagem competitiva no futuro, a exemplo disso estão as estratégias no processo de aquisição.

Quando levantado em questão o uso de sistemas que auxiliem na gestão do setor e apoio na tomada de decisão, constatou-se que existe uma carência na implantação desta ferramenta por parte do setor de compras da empresa.

Desta forma, sugere-se que a empresa tenha como um dos objetivos a implantação de sistemas e indicadores que possam auxiliar em uma melhor gestão no processo de aquisição dos bens, além de sistemas e ferramentas de tomadas de decisões que contenham informações

dos produtos e fornecedores, que servirão como apoio de uma escolha eficiente, o uso da tecnologia gerará para empresa mais impulso na busca da vantagem competitiva.

Conclui-se então, que o setor de compras vem se esforçando para obter os resultados desejados, porém, a mesma não utiliza todas as estratégias que possibilitariam manter-se em posição diferente dos seus concorrentes

Pode-se perceber que a indústria não utiliza todas as estratégias que podem gerar vantagem competitividade no mercado, apesar da mesma acreditar que as decisões tomadas, já são suficientes para mantê-la em posição de destaque. No entanto, a mesma deve estar atenta a outras estratégias que podem contribuir para que a tomada de decisão empresarial, garanta maior eficiência no setor.

Por fim foi verificado que a indústria de envase de água mineral possui como um dos princípios a garantia de aquisição com baixo custo, mantendo a qualidade, e o respeito ao meio ambiente. No entanto, alguns aspectos inerentes ao processo de tomada de decisão, precisam ser revistos, de modo a alterar a utilização de algumas estratégias que não estão gerando o resultado desejado e a inserção de outras que poderiam ser inseridas no processo de tomada de decisão gerencial.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Fernando Carvalho de; NETO, Alfredo José Machado; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. **Estrutura e Estratégia: Evolução e Paradigmas**. São Paulo: Revista de Gestão USP, São Paulo, v.13, n. 2, p. 15-26, abril/junho 2006. Disponível em: < <http://www.journals.usp.br/rege/article/view/36555/39276>> Acesso em: 13 jul. 2018.
- ALVES, André Vicente Pereira. **Relacionamento com fornecedores**: proposta de Programa de Relacionamento com Fornecedores à empresa Work Engenharia Ltda. XV Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste, Amazonas, 2013. Disponível em:<<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-1071-1.pdf>> Acesso em: 16 de Abr. de 2019.
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão S. **Introdução à auditoria operacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- AUGUSTO FILHO, Marco Antônio. **Decisão making or buying**: uma aplicação em células de manufatura de uma indústria de produção mecânica. Guaratinguetá, 2014. Disponível em:<<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/123095/000823341.pdf?sequence=1>>Acesso em: 18 de Abr. 2019.
- AYRES, Antônio de Pádua Salmeron. **Gestão de Logística e Operações**. Curitiba: IESDE, 2009.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE, 2009.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; COOPER, M. BIXBY; BOWERSOX, Jonh C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CABRAL, Sandro; TANAJURA, Ana Paula M. **Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma Empresa Petroquímica**. TAC, Curitiba, v. 1, n. 2, art. 2, pp. 55-67, Jul./Dez. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1226.pdf> Acesso em : 16 de Abr. de 2019.
- CECATTO, C. **A importância do Supply Chain Management no desenvolvimento das Empresas Brasileiras**. 2003. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO302.htm>>. Acesso em: 04 de Dez 2018.
- CHASE, Richard B; JACOB, F. Robert. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre- RS: AMGH Editora 13 ed, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimento e logística**: o essencial. São Paulo: Atlas, 2014.
- DAFT, R. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thomson, 2006.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERREIRA, Josiane Fernandes. **Aplicação do modelo das cinco forças como mecanismo para a criação e sustentação de vantagem competitiva**: Estudo de caso TRIP linhas aéreas. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS9B3HG7/aplica__o_do_modelo_das_cinco_for_as_como_mecanismo_para_cria__o_e__sustenta__o_de_vantagem_competitiva_estudo_de_caso_trip_linha_a_reas_2010.pdf?sequence=1> Acesso em: 12 de Dez. 2018.

FRANCO, Glenda; VALE Laila. **A Importância e Influência do Setor de Compras nas Organizações**. 2012. Disponível em: <<https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Logistica/292343.html>> Acesso em: 18 de Dez. 2018.

FREITAS, Henrique M; KLADIS, C. **O processo decisório: Modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro: revista decidir ano II, 1995. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf> Acesso em: 18 de Dez. 2018.

GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da produção e Operações**. São Paulo: Pioneira. 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfó. **Métodos de pesquisa**. Porto alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRANT, David B. **Gestão de Logística e cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JORVINO, Juliana Jeronymo; OLIVEIRA, Cláudia de. **COMPRAS: Negociação, Estratégia, Redução de custos são elementos para agregar em sua empresa?**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC35111892842.pdf>> Acesso em: 16 de Abr. de 2019.

KLIPPEL, Marcelo; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; VACCARO Guilherme Luís Roehé. **Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso**. v. 14, n. 1, p. 181-192, jan.-abr. São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/14.pdf>> Acesso em: 15 de Abr. de 2019.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-02082002-07590.php>> Acesso em: 15 de Abr. de 2019.

KREBS, Keila Grathwohl. **Análise das estratégias competitivas das empresas que oferecem cursos de idiomas: Um estudo de caso a partir da aplicação do modelo de Porter**. Florianópolis. 2005. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295599.pdf>> Acesso em: 11 de Dez. 2018.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Marcelo Caetano Oliveira de; DELALIBERA, Pedro Henrique Athanasio; OLIVEIRA, Felipe de Castro; LIMA, Renato da Silva. **Uma proposta para a melhoria da avaliação e relacionamento com os fornecedores de uma empresa produtora de componentes elétricos**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bahia, 2009.

LIMA, José Carlos de Souza. **Um estudo sobre a reconfiguração da função de compras empresas do setor automotivo**. São Paulo: Editora 24 horas, 2011.

MACOHIN, Gilmar Amilton. **Compras, Contratações E Terceirizações**. Paraná: IESDE, 2012.

MARTINI, Claudinei José, ZAMPIN, Ivan Carlos, RIBEIRO, Sidnei Lopes. **Indicadores de desempenho: Uma análise em pequena empresa do ramo metalmecânico**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/indicadores_desempenho.pdf> Acesso em: 14 de Abr. de 2019.

MARTINS, M. F. **Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura: o caso das empresas da indústria de linha branca**. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Saraiva: São Paulo, 2009.

- MARTINS, Daniel. **Administração estratégica, o caminho para vantagem competitiva.** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/administracao-estrategica-o-caminho-para-vantagem-competitiva/92872/>> Acesso em: 28 de dez. 2018.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5ª Ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEZOMO, J.C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos.** São Paulo, 1995
- MITSUTANI, Claudio; RIGHETTI, Cesar; VILLAR, Cristiane Biazzin; PERES, Fabio Luis; PEREIRA, Gustavo Menoncin; BURBRIDGE, Richard Marc; FREITAS, Walter. **Compras Estratégicas: Construa Parcerias com Fornecedores e Gere Valor Para Seus Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2014.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Porto Alegre: Revista Educação, 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/RoqueMoraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf> Acesso em: 25 de fev. 2019.
- MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em: <http://cead.ufpi.br/conteudo/material_online/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf> Acesso em: 2 de Jan. 2019.
- MOTTA, Leonardo Antônio Siervo da. **Uma análise da aplicação da matriz de portfólio de Kraljic no processo de compra de uma empresa de cosméticos no Brasil.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=11978@1> Acesso em: 16 de nov. 2018.
- MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com os fornecedores.** Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092009-153815/pt-br.php>> Acesso em: 17 de Abr. de 2019.
- NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5 forças de Porter (Clássico).** São Paulo SEBRAE, 2012. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/vagnerfd/5-foras-de-porter-classico>> Acesso em: 11 de dez. 2018.
- NEELY, A. **Design performance measure.** A Structure approach. International Journal of operation e Production Management. Bradford, 1996. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3457>> acesso em: 14 de Abr. 2019.
- NUNES FILHO, Paulo de Souza. **Vantagem competitiva: Precedentes teóricos da análise do diamante nacional de Porter.** Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/paulo_de_souza_nunes_filho.pdf> Acesso em: 21 de dez. 2018.
- NUSSNER, Diego. **Planejamento estratégico de marketing: O Caso da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA.** Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm290463.pdf>> Acesso em: 11 de dez. 2018.
- OLIVEIRA, Milena Barroso. **Consumo Lean na cadeia de suprimentos de uma empresa de dispositivos médicos.** Minas Gerais: enegep, 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2010_3_Milena.pdf> Acesso em: 06 de dez. 2018.
- OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Jonatas. A percepção dos compradores sobre a função de compras em empresas de Lajeado/RS. Lajeado, 2017. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1794/1/2017JonatasOliveira.pdf>>. Acesso em: 02 Jan. 2019.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEDROSO, Carolina Belotti. **Caracterização dos Fatores para Implementação do Processo de Sales And Operations Planning (S&OP):** Um Estudo Multicaso. 2014. 217 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3772>>. Acesso em: 16 de Abr. de 2019.

PETRONI, Benedito Cristiano Aparecido. **Administração em Sistemas de Informação.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/1392404-Administracao-em-sistemas-de-informacao.html>> Acesso: 11 de Abr. 2019.

PONTES, Leandro Cangussú Reis. **Análise da estratégia do setor supermercadista do estado do pará:** uma aplicação do modelo de cinco forças competitivas de michael porter. Belém, 2009. Disponível em: <<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Capa.pdf>> Acesso em: 11 de dez. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

POZO, Hamilton. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** um enfoque para os cursos superiores de tecnologia. São Paulo: Atlas, 2015.

RIOG, Marcos. **Um KPI para cada estratégia da área de compras.** São Paulo, 2017. Disponível em:<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/kpi-estrategia-area-compras/>> Acesso. 14 de Abr. 2019.

SACOMANO, José Benedito; GUERRINI, Fábio Muller; SANTOS, Myrian Tizuco Sasaki. **Administração de produção na construção civil:** O gerenciamento de obras baseado em critérios competitivos. São Paulo, 2004.

SALES, Gislaine Ferreira; OLIVEIRA, Felipe Flausino de; PORTUGAL JUNIOR, Pedro dos Santos; SOUZA, Reginaldo da Silva; PORTUGAL, Nilton dos Santos. **O Processo de internacionalização de empresas brasileiras:** Análise da estratégia de uma empresa do sul de minas. Rio de janeiro, 2015. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf>> Acesso em: 21 de dez. 2018

SENAPESCHI NETO, Alberto; GODINHO FILHO, Moacir. **A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar:** estudo de caso longitudinal. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000100008>. Acesso em: 14 set. 2018

SILVA, Luciane Scoto da; FLORES, Daniel. **Gestão da qualidade:** Ferramentas, programas e métodos. Bahia: III SBA: Simpósio Baiano de Arquivologia 2011. Disponível em: <<http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wp-content/uploads/2011/09/Silva-Flores.pdf>> Acesso em: 08 Jan. 2019.

SILVA, Simone Duarte Leôncio. **Requisitos de informação gerencial aplicados à gestão de compras em universidade pública.** Florianópolis, 2017.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos** [recurso eletrônico] : projeto e gestão – 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SIMÕES, Auriphebo Berrance; WEBSTER JR., Frederick E.; WIND, Yoram; . **O comportamento do comprador industrial.** São Paulo: Atlas, 1975.

SPITALIERE, Juliana. **Gestão de compras:** 4 dicas infalíveis para dominar essa atividade. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gest%C3%A3o-de-compras-4-dicas-infal%C3%ADveis-para-dominar-essa-atividade>> Acesso em: 03 de Abr.de 2019

TEÓFILO, Romero Batista; FREITAS, Lucia Santana de. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão.** IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). Resende: Rio de Janeiro, 2007.

VEDOVATO, Ademir Junior; BRITO, Amanda Caroline de; SANTANA, Jessycka Brandão; CASTRO, Tainara Rigotti de. **A utilização da Tecnologia de Informação na gestão de estoques em uma Empresa varejista.** LX EEPA: Encontro de engenharia de produção agroindustrial, Paraná, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENARO, Marcelo. **Técnicas de Negociação:** como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios. São Paulo: Atlas, 2014.