

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIZ HENRIQUE DE LIRA FREIRES

IMPACTO DA FUNÇÃO COMPRAS NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA  
DE UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS DA CIDADE DE SOUSA-PB

SOUSA-PB

2014

LUIZ HENRIQUE DE LIRA FREIRES

IMPACTO DA FUNÇÃO COMPRAS NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA  
DE UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS DA CIDADE DE SOUSA-PB

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa – PB, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcos Macri Olivera

SOUSA-PB

2014

LUIZ HENRIQUE DE LIRA FREIRES

O IMPACTO DA FUNÇÃO COMPRAS NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM  
COMPETITIVA DE UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal  
de Campina Grande, Campus de Sousa –  
PB, como requisito para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Marcos Macri  
Olivera

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Banca Examinadora:

---

Orientador: Professor Marcos Macri Olivera

---

Examinador (a) interno 1

---

Examinador (a) interno 2

Dedico este trabalho a minha avó  
Francisca (*in memoriam*) e meu avô  
Pedro (*in memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Grande Arquiteto do Universo que me deu sabedoria, paciência e coragem durante minha trajetória no curso de Administração.

À meu pai que com sua sapiência me orientou para os bons caminhos e fez com que me tornasse uma pessoa melhor.

À minha mãe que sempre me acalentou com o seu carinho e me protegeu com suas preocupações exageradas.

À minha irmã Vanessa por ser minha grande companheira e me mostrar o significado de persistência.

À minha namorada Marina pela paciência e incentivo durante meus projetos.

Aos meus mestres que proporcionaram experiências que fizeram com que amadurecesse como homem e profissional.

Dentre os mestres agradeço em especial ao orientador deste trabalho, Me Marcos Macri, que sempre esteve de prontidão para tirar qualquer dúvida que surgiu durante o desenvolvimento.

À meus avós paternos Zuquinha e Ducinha que foram responsáveis por formar uma família gigante e bem estruturada, neles tenho o meu maior exemplo de administração.

À meus avós maternos Pedro(em memória) e Francisca(em memória) que mostraram como é viver pensando no mundo ao seu redor.

Aos meus primos e tias que me dão segurança, pois quando preciso sempre existe alguém para me ajudar a levantar.

Enfim, aos amigos que fiz durante esse período e que com certeza ficarão para o resto da vida.

A persistência é o caminho do êxito.  
(Charles Chaplin)

## RESUMO

O varejo brasileiro cresce com a ascensão do consumo e a liberação de crédito. Muitas redes de lojas expandem sua área de atuação e profissionalizam os seus processos e nesse cenário diminuir os custos e conseguir conquistar vantagem competitiva em relação aos concorrentes é primordial. O trabalho tem como objeto de estudo uma empresa varejista que está inserida nesse contexto. A pesquisa é classificada como uma pesquisa exploratória descritiva, de um apanhado bibliográfico, da observação direta e intensiva e de um estudo que se encaixa no conceito de pesquisa-ação. Procurou evidenciar as potencialidades do departamento de compras na tomada de decisões estratégicas que gerassem competitividade na empresa objeto de estudo. O trabalho mostrou como a organização procede no setor de compras para se manter no mercado, que alternativas os profissionais encontraram para aumentar suas chances diante dos concorrentes e a importância que a diferenciação exerce em empresas que encontram algumas limitações no comércio. O trabalho também mostrou que a empresa estudada exercia algumas práticas voltadas para a intuição e foi concluído que alguns processos poderiam ser melhorados utilizando práticas simples no departamento. A pesquisa recomendou mudanças na forma como trabalhar no setor foco do trabalho, procurando contribuir com a realidade da organização estudada.

**Palavras-chave:** Varejo. Diferenciação. Compras. Competitividade.

## ABSTRACT

The Brazilian retail grows with the rise of consumption and the release of credit, many chain stores expand their area of expertise and professionalize their processes, this scenario can reduce costs and gain competitive advantage over competitors is paramount. The work has as object of study a retail company that is part of this context. The research is classified as a descriptive exploratory research, a literature overview of the direct and intensive observation and a study that fits the concept of action research, sought to highlight the potential of the purchasing department in making strategic decisions that generate competitiveness in the company object of study. The work showed how the organization proceeds in the purchasing department to keep the market that alternative professionals have found to increase your chances before the competitors and the importance that differentiation plays in companies that are some restrictions on trade. The work also showed that the studied company exercised some practices by intuition and it was concluded that some processes could be improved using simple practices in the department. The survey recommended changes in how work in the sector focus of the work, trying to contribute to the reality of organization studied.

**Keywords:** Retail. Differentiation. Purchases. Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#"><u>Figura 1 – Exemplo de Fluxograma Vertical.....</u></a>	<a href="#"><u>46</u></a>
---	---------------------------

## LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1 – Atividades relacionadas ao setor de compras.....</u>	<u>19</u>
<u>Quadro 2 – Peso no setor de compras nas decisões estratégicas.....</u>	<u>19</u>
<u>Quadro 3 – Ações defensivas do setor de compras.....</u>	<u>58</u>

## SUMÁRIO

<b>1.1 Delimitação do Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	16
1.2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	16
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Classificação da Pesquisa.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 <i>Quanto aos Objetivos.....</i>	19
2.1.2 <i>Quanto ao Objeto.....</i>	19
<b>2.2 Método de Investigação.....</b>	<b>20</b>
2.2.1 <i>Método Lógico de Investigação.....</i>	20
2.2.2 <i>Método Técnico de Investigação.....</i>	20
<b>2.3 Pesquisa-ação.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Delineamento do Estudo de Caso.....</b>	<b>21</b>
2.4.1 <i>Definição da Unidade-caso.....</i>	21
2.4.2 <i>Definição das Variáveis da Pesquisa.....</i>	22
2.4.3 <i>Coleta de Dados.....</i>	23
2.4.4 <i>Análise e Interpretação dos Dados.....</i>	24
<b>3.1 Administração de Materiais.....</b>	<b>25</b>
3.1.1 <i>A Área de Compras.....</i>	26
3.1.2 <i>Organização de Compras.....</i>	26
3.1.3 <i>Qualificação de Compradores.....</i>	27
3.1.4 <i>Critérios de Escolha de Ganhadores de Pedido.....</i>	29
3.1.4.1 <i>Preço.....</i>	29
3.1.4.2 <i>Prazos de Entrega.....</i>	29
3.1.4.3 <i>Frete.....</i>	30
3.1.4.4 <i>Condições de Pagamento, Desconto e VPC.....</i>	31
3.1.4.5 <i>Qualidade do Produto.....</i>	32

3.1.5 Custos com Compras.....	33
3.1.6 Ponto de Pedido.....	35
3.1.7 Lote Econômico de Compras.....	36
<b>3.2 Competitividade.....</b>	<b>36</b>
3.2.1 Variáveis de Porter.....	37
3.2.1.1 Compradores.....	37
3.2.1.2 Substitutos.....	39
3.2.1.3 Concorrentes.....	40
3.2.1.4 Entrantes no Mercado.....	42
3.2.1.5 Fornecedores.....	43
3.2.2 Vantagem Competitiva.....	44
3.2.2.1 Vantagem de Custos.....	45
3.2.2.2 Diferenciação.....	45
3.2.2.3 Enfoque.....	46
3.2.3 Críticas ao Modelo de Porter.....	47
<b>4.1 Detalhamento do Processo de Compras.....</b>	<b>49</b>
4.1.1 Preparação do Processo.....	50
4.1.2 Planejamento da Compra.....	51
4.1.3 Seleção de Fornecedores.....	52
4.1.4 Concorrência e Contratação.....	53
4.1.5 Controle de Entrega.....	54
<b>4.2 Função Compras e as Forças de Porter.....</b>	<b>55</b>
4.2.1 Compradores.....	55
4.2.2 Substitutos.....	57
4.2.3 Concorrentes.....	57
4.2.4 Entrantes no Mercado.....	58
4.2.5 Fornecedores.....	60
<b>4.3 Síntese.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1 Objetivos da Pesquisa e Resultados Obtidos.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2 Recomendações Teóricas.....</b>	<b>66</b>

<b>5.3 Recomendações de Ação.....</b>	<b>66</b>
---------------------------------------	-----------

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do Problema

Dentre os segmentos varejistas do país, o moveleiro é um dos que vem ganhando maior notoriedade. A importância do setor vem proporcionando a expansão e a entrada de novas empresas para um mercado que já se mostra muito concorrido. Este estudo foi realizado na cidade de Sousa-PB, que apresenta os reflexos da expansão desse setor no país. Muitas redes de abrangência nacional já chegaram ao mercado da cidade e aumentaram o desafio pela busca de vantagem competitiva e permanecer nesse segmento é viver em constante inovação e assim avançar junto com o mercado.

O setor varejista vivenciou nos últimos anos um ciclo de dinamismo, resultado da relativa estabilidade da inflação no período, de políticas de redistribuição de renda e de inovações financeiras de alto impacto no crédito pessoal (como exemplo, o desenvolvimento do “crédito consignado”), entre outros fatores (PORTAL MOVELEIRO, 2014).

Para acompanhar esse avanço foi observado que as organizações precisam se desdobrar nas tomadas de decisões. As estratégias das organizações devem ser tomadas levando em consideração os diversos setores que a formam. Deste modo, o trabalho focou o setor de compras e com ele as influências dos outros departamentos da empresa.

Até pouco tempo atrás diversos setores das empresas eram tidos como mecanizados. Esse era o caso do setor de compras que apenas passava os pedidos dos setores que necessitavam de materiais para o fornecedor. Essa função não incluía a cotação de preços, a procura por um produto de qualidade, os diferenciais com prazos e descontos e uma infinidade de critérios. Entretanto, hoje o departamento leva em conta critérios que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva. Observar o setor de compras como responsável por todas essas funções é encará-lo como peça chave para as decisões estratégicas da organização.

O estudo de uma mistura de estratégias que a empresa utiliza na hora da compra vai explicar a escolha do público-alvo da organização, que serviços ela precisa agregar para obter valor e que decisões fez com que ela se mantenha nesse mercado tão inundado de concorrentes. No trabalho foram expostas as estratégias voltadas para a liderança em custos, a diferenciação e o foco.

Na busca pela melhor explicação sobre a atuação da organização no meio, foi citada também a abordagem das cinco forças de Porter, que ajudaram a organizar melhor as informações sobre os concorrentes do mercado de atuação da empresa. Além de Porter (1989), alguns outros autores foram citados no trabalho. Esse é o caso de Bailey (1991) que com abordagens ora complementares, ora divergentes as de Porter contribuíram com o estudo.

Bailey (1991, p. 74) defende que a:

[...] categorização do modelo de estratégia competitiva de Porter (ameaça de entrada de novas empresas, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre empresas existentes) não focaliza os importantes vínculos existentes entre estratégia privada e políticas públicas.

Além disso, foram frisadas as preocupações que o setor de compras tem com outros setores que estão diretamente ligados as suas decisões. É o caso dos setores:

- Financeiro: sofre com a imobilização de capital em depósitos, caso seja comprado em excesso;
- Vendas: precisa ter um estoque apurado e sem faltas;
- Estocagem dos produtos: precisa que os produtos que foram comprados venham com embalagem de qualidade, de fácil manuseio e com a quantidade suficiente para caber na estrutura de armazenagem da empresa;
- Compilação de cargas: precisa que os produtos sejam comprados nos períodos corretos, sempre se atentando para a formação de “cargas fechadas”, essa prática ajuda no abatimento de gastos com frete.

A organização dos estudos dessas temáticas contribuíram para a compreensão da resposta desta pergunta:

**Como a função de compras influencia na obtenção de vantagem competitiva de uma empresa varejista de móveis da cidade de Sousa-PB?**

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Compreender a influência da função de compras na obtenção de vantagem competitiva de uma empresa varejista de móveis da cidade de Sousa-PB.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

- Elencar as atividades relacionadas ao setor de compras da empresa;
- Verificar o peso que o setor de compras tem nas decisões estratégicas que geram vantagem competitiva para a organização;
- Compreender de que maneira os aspectos da função de compras impulsionam as potencialidades competitivas da empresa.

## **1.3 Justificativa**

Muitas são as atividades que se relacionam com o departamento de compras e cada uma tem sua importância para a melhor condução dos trabalhos. Elencar todas elas vai nos trazer uma melhor visualização dos temas que esse estudo vai abordar.

Existem diferentes razões que recomendam atenção especial das empresas à função abastecimento, uma delas é que “seu desempenho depende de inúmeros órgãos (vendas, produção, manutenção, setores administrativos e etc.)” (VIANA, 2010, p. 41).

Compreender a interação desses órgãos com o setor de compras é de extrema importância para o comércio. O varejo moveleiro tem suas particularidades, e um estudo de caso voltado para área de compras pode beneficiar os profissionais que atuam nesse departamento.

De acordo com o Portal Moveleiro (2014):

Em março a venda do comércio varejista avançou 2,6% em volume de peças e 3,3% em valores de receita. O acumulativo do ano representa alta de 8,3% nos volumes vendidos e crescimento de 17,3% nos valores da receita. O ritmo de crescimento é superior se comparado ao varejo em geral: em 2014 a alta acumulou 4,5% nos volumes e 10,3% nos valores.

Os números reforçam a força que o setor moveleiro obtém no Brasil e a importância em melhorar a condução dos negócios nas empresas que atuam nessa área do mercado. O varejo desse segmento imobiliza muito capital em seus estoques e por isso procura aperfeiçoar suas ações no setor de abastecimento de materiais. As empresas que melhor compram são as que promovem os melhores resultados do mercado. As estratégias na hora da negociação muitas vezes definem a saúde da empresa no mercado e por isso todos os setores da organização que são afetados pela compra devem ser levados em conta.

As análises no setor de compras “devem englobar enfoques financeiros e estratégicos, por que nem sempre o menor preço é o fator fundamental para se optar por uma ou por outra” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 15).

Na prática, o setor de compras foi sempre responsável por uma grande fatia dos custos de uma empresa. Essa abordagem não difere muito da realidade da organização estudada neste trabalho, por ser gerador de muitos custos temos nesse setor a oportunidade de encontrarmos diversos gargalos que caso fossem extintos gerariam um aumento significativo nos lucros da empresa.

Em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem aos materiais utilizados, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura de custos total (DIAS, 2010, p. 259).

Um dos maiores objetivos de uma empresa é conseguir extinguir os custos irrelevantes gerados por ela. O cumprimento desse objetivo é a abertura para o domínio da competitividade do mercado.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 Classificação da Pesquisa

#### 2.1.1 Quanto aos Objetivos

O estudo foi desenvolvido através de pesquisa de natureza aplicada já que, segundo Gil (2008, p. 27):

[...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

Ela é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois leva em conta que pesquisas desse tipo são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008). Por outro lado é descritiva, pois o trabalho é pautado na provável associação de duas variáveis (competitividade e compra de suprimentos), para Gil (2008, p. 28) “são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis”.

#### 2.1.2 Quanto ao Objeto

Para o embasamento do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica que estruturou o pensamento teórico do assunto e a parte metodológica.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p. 50).

O trabalho também utilizou a abordagem do estudo de caso que foi implementado em um varejista no ramo de móveis da cidade de Sousa-PB, segundo Gil (2008, p. 57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

## **2.2 Método de Investigação**

### *2.2.1 Método Lógico de Investigação*

Através da observação de ações se procurou entender o ambiente, para isso o pensamento indutivo foi de grande importância durante o estudo.

“No método lógico de investigação, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com o objetivo de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos” (GIL, 2008).

### *2.2.2 Método Técnico de Investigação*

Foram utilizados os métodos observacional e o monográfico. O primeiro, pois o estudo é construído através das observações do pesquisador, e o segundo porque ele “parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes” (GIL, 2008, p. 18).

## 2.3 Pesquisa-ação

O pesquisador é parte integrante do departamento pesquisado na empresa varejista de móveis, por esse motivo o estudo é caracterizado na abordagem “pesquisa-ação”. Thiollent *apud* GIL (2008, p. 30) descreve pesquisa-ação como:

[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Essa modalidade de pesquisa contribuiu para a realização de um estudo adjacente as práticas da empresa. Isso facilitou a descrição dessas atividades ao longo da dissertação.

## 2.4 Delineamento do Estudo de Caso

### 2.4.1 Definição da Unidade-caso

A empresa estudada tem sua sede na cidade de Sousa-PB e atua há 13 anos no varejo de móveis, colchões e eletrodomésticos.

A Sousa Eletrodomésticos conta com um quadro de setenta funcionários que estão divididos entre os sete pontos de venda e o depósito. No depósito está localizada toda a estrutura de distribuição dos produtos. Essa unidade conta com oito pessoas que são responsáveis pelo abastecimento das lojas e pelas entregas direcionadas ao cliente.

Como a empresa trabalha com o serviço de montagem, ela conta com dez pessoas no setor que é foco na organização para conquistar vantagem competitiva, a empresa é responsável pela entrega e montagem mais rápida da região onde atua, sendo que boa parte dos concorrentes já terceirizaram esse serviço. A Sousa

Eletromóveis, dessa forma, procura ter total controle sobre as ações de sua responsabilidade.

A loja ainda conta com duas pessoas no setor de contas a pagar, quatro pessoas no setor de contas a receber, uma pessoa no marketing, duas nas compras e oito gerentes que comandam cada unidade que é formada de vendedores, crediariastas e caixas, pessoas que completam o quadro da empresa.

#### 2.4.2 Definição das Variáveis da Pesquisa

Partindo da proposta de fazer um paralelo entre a função compras e o universo competitivo da organização, o trabalho se voltou inicialmente para explicar as variáveis de compras que estão listadas no quadro abaixo.

**Quadro 1** – Atividades relacionadas ao setor de compras

<b>Objetivo Específico:</b> Elencar as atividades relacionadas ao setor de compras	
Variáveis da Pesquisa	Elucidação das Variáveis
Qualificação de Compradores	Diz respeito as ações da empresa que melhoram o conhecimento dos compradores em relação aos produtos e a forma de negociar, para Dias (2010, p. 268) “compradores com boa qualificação profissional fornecem às empresas condições de fazer bons negócios”.
Estudo dos Critérios de Ganhadores de Pedido	“Critérios qualificadores, como o próprio nome diz, são requisitos exigidos dos fornecedores e que os qualificam como potenciais fornecedores” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 68)
Ponto de Pedido	“A quantidade em estoque que, quando atingida, deve acionar um novo processo de compra ou fabricação é chamada de ponto de pedido.” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 159)
Lote Econômico de Compras	“O lote econômico para compra representa a quantidade de material, de tal forma que os custos de obtenção e de manutenção sejam mínimos” (VIANA, 2010, p. 158)

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2014.

Logo após, foi realizado um trabalho de identificação e comparação com as atividades de compras das variáveis que afetam a competitividade da organização:

**Quadro 2** – Peso no setor de compras nas decisões estratégicas

<b>Objetivo Específico 2:</b> Verificar o peso que o setor de compras tem nas decisões estratégicas que geram vantagem competitiva para a organização.	
Variáveis da Pesquisa	Elucidação das Variáveis
Fornecedores	“Podemos classificar como Fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de: matéria-prima; serviços; e mão de obra” (DIAS, 2010, p. 297)
Concorrentes	Empresas que buscam o mesmo objetivo e para isso disputam o mercado. Segundo Porter (1989, p. 188) “uma empresa não pode jamais ser complacente com seus concorrentes ou parar de procurar formas de obter vantagem competitiva”.
Substitutos	São aqueles produtos que são consumidos em substituição a outros. Segundo Porter (1989, p. 252), “a identificação de substitutos exige a busca de produtos ou serviços que desempenham a mesma ou as mesmas funções do produto de uma indústria e não de produtos que têm a mesma forma”.
Entrantes no Mercado	Organizações que aspiram a entrada em um mercado já existente na busca de se tornarem concorrentes das empresas que o habitam.
Compradores	Indivíduos que adquirem bens produzidos por uma organização através de determinado preço, eles são disputados pelas empresas que compõe determinado segmento.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2014.

Para compreender a relação entre o setor de compras e o que gera vantagem competitiva na empresa estudada, foi imprescindível chegar aos objetivos específicos dessa pesquisa e junto com eles, explanar as variáveis que o estruturavam.

#### 2.4.3 Coleta de Dados

De acordo com Lakatos (2009, p. 111), a coleta de dados foi realizada através da observação direta e intensiva, utilizando a técnica de observação que o autor conceitua como a que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da

realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

O trabalho então consiste de informações que foram colhidas através da observação de ações realizadas pelas pessoas que formavam os departamentos da empresa. O pesquisador também acessou alguns relatórios e documentos que demonstravam os procedimentos listados no trabalho.

Algumas áreas do software utilizado pela empresa foram liberadas e a movimentação das informações nos departamentos estudados puderam ser notadas pelo pesquisador.

A observação de outras pesquisas realizadas anteriormente nas áreas abordadas no estudo também contribuíram para aprimorar a busca por dados e informações das variáveis citadas no trabalho.

#### *2.4.4 Análise e Interpretação dos Dados*

Os dados são analisados a partir da relação feita com as premissas teóricas do presente trabalho. Segundo Lakatos (2009, p. 114): “É imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados”.

Sempre com objetivo de chegar as respostas do problema do estudo foi necessário organizar os dados para procurar analisá-los.

“A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. (GIL, 2008, p. 156).

A análise também se mostra essencialmente qualitativa, abordagem comum nos estudos de caso. Em estudos como “pesquisas de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa” (GIL, 2008, p. 175).

Os dados da pesquisa foram organizados seguindo uma linha mestre entre as variáveis mencionadas nos tópicos acima, essas variáveis foram associadas a análises de cunho qualitativo para chegar as conclusões do estudo.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Administração de Materiais

Quando falamos em um cenário tão competitivo como o que enfrentamos hoje entre as empresas, observamos que pequenos diferenciais podem levar uma organização ao topo da sua área de atuação. Arnold (2009, p. 2) chama esses diferenciais de conquistadores de encomendas e define-os como “características competitivas, ou combinações de características que persuadem os clientes de uma empresa a escolher seus produtos e serviços”.

Arnold, (2009, p. 3) frisa em sua obra alguns dos principais conquistadores de pedidos: preço justo; maior qualidade de produtos e serviços; *lead time* de entrega; serviços pré e pós-vendas e flexibilidade em tipos e volumes de produtos.

O desafio do administrador moderno é encontrar maneiras para maximizar a eficiência nos setores da empresa a ponto de proporcionar esses diferenciais ao consumidor. Para ajudar a conduzir melhor muitos desses conquistadores de pedidos o gestor recorre às instruções da Administração de Materiais.

Podemos observar que todos os “conquistadores de pedidos” de Arnold (2009) envolvem de alguma forma o uso de materiais, por isso, foi mostrado nesse trabalho à importância da gestão de suprimentos.

Para Viana (2010, p. 41) a administração de materiais consiste no “planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final”.

Viana (2010, p. 44) divide a administração dos suprimentos da empresa em seis procedimentos fundamentais: cadastramento, gestão, compras, recebimento, almoxarifado e inventário físico.

Esse estudo focou o procedimento de compras e através das ações realizadas nele a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva em uma empresa varejista de móveis de Sousa-PB.

### *3.1.1 A Área de Compras*

Das diversas funções da administração de materiais encontramos nas compras uma das maiores oportunidade de reduzir os custos nas organizações, um estudo aprofundado na forma como uma empresa atua nesse setor pode fazer com que ela ganhe vantagem diante dos seus concorrentes.

Uma das principais preocupações do Administrador de Materiais é saber quais são os custos relacionados ao estoque que ele gerencia. Quando a sobrevivência da empresa está ameaçada pela existência de custos acima dos concorrentes diretos, o Administrador de Materiais deve manter um controle rigoroso sobre esse item e, com base nessas informações, aplicar ações corretivas para reduzi-lo a níveis aceitáveis (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p.162).

Para tanto, esse trabalho vai procurar descrever quais ações resultariam em um posicionamento adequado de um varejista de móveis nesse setor, mostrando qual o comportamento de um comprador que atua nessa área, quais condições são mais importantes na hora de optar por um fornecedor, qual o tipo de acompanhamento é feito no pós-compra e como o varejista consegue repassar a mercadoria para consumidor final.

No estudo serão mencionados todos os processos que envolvem esse departamento tão complexo e influente em tantas outras áreas da organização. Fazer um pedido significa se preocupar diretamente com o setor financeiro, de armazenagem, de qualidade, de vendas, entre tantos outros.

### *3.1.2 Organização de Compras*

O processo de compras é dividido em uma série de atividades, essas executadas de maneira correta conseguem gerar resultados satisfatórios no setor.

Segundo Viana (2010), os procedimentos de compras estão consubstanciados em várias etapas. Ele frisa as principais: preparação do processo;

planejamento da compra; seleção de fornecedores; concorrência; contratação e controle de entrega.

Registrar tudo que se passa nessas etapas é essencial para que sejam produzidas informações confiáveis para tomadas de decisões futuras do comprador. As pessoas que trabalham no setor precisam ter informações de estoques, das condições do fornecedor, da armazenagem, do recebimento, dos custos, do setor fiscal e de tantas outras áreas que acabam influenciando a ponta de tudo que é a negociação.

Para Martins e Campos (2001, p. 37):

[...] a gestão do fluxo de informações passa a ter um caráter estratégico na obtenção de vantagem competitiva, objetivo final de qualquer empresa. A melhoria da eficácia da utilização da informação passa a ser preocupação de todos os colaboradores e não somente da alta gerência ou do pessoal da informática.

Toda empresa tem um setor de compras diferente. A empresa estudada é um varejista que compra produtos acabados e tem a preocupação de não deixar esses produtos faltarem nas suas prateleiras. Será mostrada a importância de cada atividade no conjunto em que ela está envolvida, será visto que organizar e delegar funções dentro do departamento é de extrema importância para conseguir eficiência e lucratividade para a organização.

### *3.1.3 Qualificação de Compradores*

Com a evolução da forma como conduzir as organizações, muitos setores se modificaram. Esse foi o caso do departamento de compras que ganhou maior independência. A figura do comprador ganhou mais importância já que ela passou da função antiga de só “colocar pedidos” já elaborados, vindos de outros setores, para formular os pedidos e ver as necessidades de cada lugar da empresa.

Com isso os administradores de suprimentos viram a necessidade de qualificar essa peça tão importante da empresa. Os compradores, atualmente, devem mostrar conhecimento vasto em relação aos produtos que compram, só

assim assumem uma posição confortável na negociação e conseguem barganhar alguma vantagem para a empresa que representam.

Comprar é uma arte, talvez das mais antigas, motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática de transações (VIANA, 2010, p. 179).

Outro aspecto que deve ser treinado é a questão ética. O comprador deve estar em conformidade com os padrões éticos da organização e isso só acontece através de treinamento e divulgação de algum código de ética.

O comprador deve aprender a ser honesto, transparente e rápido na comunicação de qualquer problema. “O objetivo é obter dos fornecedores negócios honestos e compensadores, sem que parem dúvidas quanto à dignidade daqueles que o conduzirem” (DIAS, 2010, p. 268).

Outra situação que o comprador deve saber conduzir é a questão de ser bem articulado durante uma reprovação de proposta do fornecedor. Os motivos que resultaram na tomada dessa decisão devem ser expostos com objetividade para que o representante do fornecedor consiga formular novas estratégias para possíveis entendimentos futuros.

Essa política favorecerá consideravelmente os entendimentos futuros e auxiliará o fornecedor a rever sua política de venda e produção. O fornecedor criará condições para a apresentação de futuras propostas que atendam melhor aos interesses das empresas compradoras (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 27).

O comprador precisa ter conhecimento suficiente para conduzir a negociação de suprimentos em todos os âmbitos. Em uma roda de negócio é discutido produto, frete, prazo de entrega, financiamento e uma série de outros fatores. Somente com a qualificação dos profissionais do setor de compras as organizações conseguem ter confiança nas decisões desse departamento.

### 3.1.4 Critérios de Escolha de Ganhadores de Pedido

Em uma negociação muitos são os fatores que levam o comprador a prosseguir com uma parceria, dentre eles se destacam os fatores que serão abordados detalhadamente no trabalho, eles são: preço, prazo de entrega, frete, descontos, preço, VPC e qualidade.

#### 3.1.4.1 Preço

A competitividade do mercado proporciona disparidade nos preços dos produtos similares dos fornecedores. Muitas são as indústrias que adotam a estratégia de se sobressair através do menor preço. O setor de compras tem o papel de identificar essas empresas e avaliando os outros critérios ver se são capazes de ganhar um pedido.

É importante “esclarecer que uma compra nunca deve ser feita exclusivamente pelo critério de menor preço de aquisição, mais deve obedecer a critérios qualificadores” (DIAS, 2010, p. 200).

Para identificar se a indústria tem o menor preço o setor de compras deve agir da maneira adequada na cotação e levantamento dos preços de cada item que necessita, deve avaliar se o fornecedor é sério, se tem um bom histórico com o mercado e se sua situação legal e fiscal está em conformidade com o Estado.

Conseguir o menor preço na compra significa conseguir vender a um preço mais barato e ser mais competitivo no mercado.

#### 3.1.4.2 Prazos de Entrega

Fazer previsões de demanda e construir relações de confiança entre comprador e fornecedor é essencial. Nesse fator, no varejo se utiliza uma abordagem do tipo suprimento com estoque de proteção. Isso facilita o trabalho do

comprador que tem um estoque de segurança para eventuais falhas durante o fornecimento.

O ponto negativo dessa atividade no varejo moveleiro é a obtenção de um *mix* de produtos bem variado, isso faz com que esse estoque de segurança seja grande e diversificado.

Diante desse cenário é obrigação do profissional de compras “projetar níveis adequados de suprimentos, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo” (VIANA, 2010, p. 144).

O setor de compras sempre trabalha com o fator tempo, afinal, ele procura ter o menor número possível de peças em seu depósito e também trabalhar aliado com o setor financeiro proporcionando a menor quantidade de capital imobilizado possível.

“O Departamento Financeiro, aliado a uma previsão de demanda, requer alterações de prazos, em função de um fluxo de caixa” (DIAS, 2010, p. 291).

Um ponto importante para evitar problemas é o adiantamento de pedidos para o fornecedor, que pode se organizar melhor, diminuindo a probabilidade de erros. Um pedido com muito tempo no fornecedor também justifica melhor uma eventual pressão do comprador para a chegada do suprimento.

#### 3.1.4.3 Frete

A distância da empresa que compra para a que fornece é o que vai onerar esse fator. Quando um produto vai ser comprado, as pessoas envolvidas na negociação devem levar em conta esse custo que pode ser o responsável pela paralisação de um fornecimento.

Segundo Francischini e Gurgel (2010, p. 210) “é importante ressaltar que os custos da movimentação das mercadorias e do produto agregam diretamente no seu custo final”.

Devido aos custos com a manutenção do transporte, combustível e outros fatores que ocorrem no deslocamento do produto, o frete acaba, atualmente, representando uma parcela significativa no preço final do bem comprado, por isso é um fator que deve merecer muito atenção durante a atividade de compra.

As empresas contam com diversos tipos de transporte. A opção por diferentes vias faz com que cada negociação tenha uma condição diferente de preço e de serviço para a entrega do produto. São muitos os fatores que ganham importância no momento da escolha do tipo de transporte: agilidade, qualidade e custo são os principais.

As organizações também têm à disposição duas abordagens de preços diferentes para o produto, a FOB e a CIF. No primeiro isola-se o preço do frete do produto e cada um é pago separadamente, no segundo no preço do produto já está contido os custos com o frete.

É importante atualmente avaliar a diferença existente entre as duas situações, afim de concluir e fechar a melhor condição. Dentro da análise de frete é importante verificar a modalidade de transporte que o fornecedor está utilizando e saber se existem alternativas mais viáveis (DIAS, 2010, p. 291).

O colaborador responsável pela negociação do frete sempre deve estar atento quanto à qualidade do transporte dos produtos, pois o deslocamento dos materiais pode danificar a carga e impossibilitar a comercialização do bem.

#### 3.1.4.4 Condições de Pagamento, Desconto e VPC

Esses fatores são de grande importância no varejo, através de descontos nas compras às empresas conseguem ser mais competitivas obtendo um preço de venda mais atrativo para o consumidor final.

Conseguir as condições ideais de pagamento nas negociações também pode contribuir bastante para o setor financeiro. As condições de pagamento oferecidas ao consumidor final no varejo moveleiro são bem variadas e contam com prazos bem esticados, conseguir condições iguais ou parecidas no fornecimento, certamente, colabora para a saúde do fluxo de caixa.

Condições de compras à vista ou de curto prazo também devem ser consideradas, isso quando o desconto por parte do fornecedor for interessante. “Como regra simples de análise, deve-se verificar se o percentual oferecido de

desconto é maior que as taxas de juros, em aplicações no mercado financeiro para remuneração de capital” (DIAS, 2010, p. 292).

O comprador também deve atentar para a formação de parcerias no que diz respeito ao marketing, pois algumas verbas para a divulgação de produtos, geralmente, são divididas entre os varejistas, distribuidores e fabricantes do mesmo, são nessas ações que encontramos o conceito de VPC (verba de propaganda cooperada).

“As ferramentas de promoção de vendas são utilizadas pela maioria das organizações, inclusive fabricantes, revendedores, varejistas, associações comerciais e instituições sem fins lucrativos” (KOTLER; ARMSTRONG, 1997, p. 257).

#### 3.1.4.5 Qualidade do Produto

O conceito de qualidade é essencial para uma organização moderna. Procurar o fornecimento de materiais de qualidade é indispensável para empresas do setor terciário, comercializar produtos inspecionados e de alto controle de qualidade é evitar problemas futuros.

As empresas que trabalham com distribuição de produtos para o consumidor final acabam sendo as primeiras a sofrerem reclamações na cadeia de suprimentos, caso ocorra algum problema no bem, por isso o departamento de compras tem a função de firmar parcerias com fornecedores que produzam materiais com o mínimo possível de problemas técnicos. Eventuais problemas causam custos financeiros e prejuízo com a marca da organização.

“Uma empresa excelente é aquela que consegue sobreviver. E para sobreviver ela tem que ser competitiva. E pra ser competitiva ela tem que ter Qualidade” (ABREU; LIMA, 1993, p. 163).

### 3.1.5 Custos com Compras

Para uma organização viver de forma saudável ela deve estar em um processo contínuo de monitoramento dos seus custos. Identificar os gargalos ocasionados pelo setor de compras faz com que esse departamento opere com maior eficiência e contribua para a empresa como um todo.

O setor de suprimentos deve lembrar que uma boa execução das suas funções pode garantir a sobrevivência da organização no mercado. Operar com custos bem mais altos do que o concorrente, possivelmente, deve levar a empresa ao fechamento.

Os principais custos do setor de compras são encontrados em quatro circunstâncias, elas são:

- 1 **Na aquisição do produto:** É quando a empresa negocia o valor que vai ser pago por unidade comprada do material. A organização deve procurar negociar o produto ao menor preço possível, já que quanto menor for esse preço, menor será o custo de aquisição.
- 2 **Na armazenagem:** Essa é a circunstância que mais proporciona custos para a administração de materiais, a empresa consegue diminuir os custos nesse caso quando procura ter a maior rotatividade possível dos lotes comprados, fazendo com que o tempo de estoque caia, conseguindo uma substancial queda nos custos de armazenagem.

“O administrador de Materiais é o responsável por manter esse custo no nível mais baixo possível, pois trata-se de um dos itens que mais oneram a empresa em sua lucratividade” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 163).

Os custos de armazenagem são calculados através da fórmula:

$$C_{Am} = EM \times P_{Mu} \times T \times C_{Amu}$$

Onde:

**C<sub>Am</sub>** = Custo de Armazenagem do item

**EM** = Estoque Médio do item no tempo T

**PM<sub>u</sub>** = Preço Médio Unitário do item estocado no tempo T

**T** = Tempo em estoque

**C<sub>Amu</sub>** = Custo de Armazenagem Unitário

Como observamos na equação o custo de armazenagem é diretamente afetado por quatro variáveis. Dessa forma:

- O setor deve procurar diminuir o máximo possível o lote comprado de um produto, ocasionando uma diminuição no valor do estoque máximo desse material, isso vai proporcionar uma diminuição na variável EM.
- A variável PM<sub>u</sub> pode ser diminuída através do fechamento de pedidos em épocas onde o fornecedor possibilite o aumento em descontos.
- A variável T com uma previsão de demanda adequada e a compra do lote correta.

Por fim, o custo de armazenagem também é influenciado por outros fatores que devem ser levados em conta como: juros, aluguel, seguros, perdas e danos, impostos, movimentação, mão-de-obra e despesas em geral.

- 1 **No pedido:** Os custos relacionados ao pedido são as despesas administrativas que são necessárias para o funcionamento do departamento, elas se resumem basicamente à mão-de-obra, aluguel, impostos e seguros, equipamentos e despesas gerais.
- 2 **Na falta do produto:** Esse custo é muito difícil de ser calculado, mas quando ocorre em varejistas, é responsável pela perda de vendas ao consumidor final, também provoca certo tipo de desgaste com a marca já que a empresa demonstra não ter variedade de produtos.

No varejo essa circunstância causa prejuízos “referente às vendas não realizadas por cancelamento de pedidos ou vendas futuras não realizadas causadas pela falta do material, e conseqüentemente impossibilidade de fornecimento dentro dos prazos acordados” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 170).

### 3.1.6 Ponto de Pedido

Um grande desafio do setor de compras é a capacidade de disponibilizar o produto para o consumidor no tempo certo e com o menor custo possível. Para que isso aconteça é necessário que alguns custos sejam cortados através de técnicas apuradas na hora de comprar, a escolha do momento certo de se fazer um pedido corrobora bastante para o sucesso da operação.

A observação do estoque e da demanda pelo produto vão identificar qual é o momento correto para se comprar e manter o estoque sem faltas. Esse momento vem logo após a sinalização do almoxarifado que aponta o nível baixo do produto nos armazéns, assim o setor de compras faz o planejamento pautado no tempo de reposição do produto.

“Tempo de reposição do estoque é definido como o período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item para consumo” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 151).

Infelizmente é muito complicado prever a demanda e alguns problemas que podem acontecer durante o fornecimento, por conta dessa insegurança é que as empresas mantêm um estoque de segurança em seus depósitos, pois este irá servir para a cobertura de eventuais problemas.

“Assim, a maneira mais comum de tratar esse problema é dimensionar um estoque mínimo ou estoque de segurança que fique à disposição dos usuários quando algo saia fora do planejado” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 153).

Seria muito fácil resolver esses problemas de falta de mercadoria através de um nível alto de estoque. O grande problema dessa prática é que os custos ficariam muito altos para a organização, entre alguns problemas gerados por estoques excessivos, destaca-se:

- **Financeiro:** Imobilização de capital;
- **Armazenamento:** Gastos com estrutura;

- **Avarias:** Problemas gerados por um grande período de armazenagem de certos produtos, esse problema é ainda mais complicado quando a empresa oferece produtos perecíveis.

Em função desses problemas e de uma série de outros é que é indicado a manutenção de um nível baixo de estoque sem faltas, isso só é possível quando o departamento de compras ajusta seus pontos de pedidos.

### *3.1.7 Lote Econômico de Compras*

Quando é realizada a operação de compra o administrador se preocupa com a frequência com que vai ser realizada essa atividade. Em alguns negócios essa atividade é feita corriqueiramente, em outros é feita com menor frequência. O importante é que seja considerado esse tempo para que a partir dele o profissional se preocupe com o que vai comprar para suprir a demanda durante esse intervalo de tempo. A quantidade comprada durante a operação é o que é chamado de lote, por procurar fazê-lo com o menor custo possível é que se denomina lote econômico de compras.

“Ao optarmos por comprar determinada quantidade, ou lote, estamos tentando otimizar todas essas variáveis, ou seja, estamos buscando a opção de menor custo total, ou seja mais econômico para nós” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 177).

As variáveis apontadas por Francischini e Gurgel (2010) são: Comprar para qual período de consumo; alocação de recursos financeiros no estoque; área de equipamento de armazenagem; custo de realizar o suprimento.

A melhor relação entre essas variáveis vai mostrar ao comprador qual a forma correta de “Otimizar o Abastecimento”.

## **3.2 Competitividade**

As organizações evoluem com o passar do tempo e um dos principais fatores que contribui para isso é a competitividade. Estar em um cenário que envolve muitas empresas disputando a preferência de compradores contribui significativamente para o aperfeiçoamento das atividades empresariais. Dessa forma, as empresas procuram se adaptar ao meio em que estão inseridas para contornar a entropia.

Para Porter (1989, p. 1), “a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”.

Nos negócios muitas são as variáveis que contribuem para o sucesso competitivo da empresa. Porter (1989, p. 4) lista cinco: novos entrantes, concorrentes, fornecedores, compradores e substitutos.

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição (PORTER, 1989, p. 4).

A empresa deve analisar com precisão esse conjunto de variáveis e procurar montar a estratégia correta para agregar valor. A compra é integrante dessas ações estratégicas e responsável por uma parte dessa corrida.

### *3.2.1 Variáveis de Porter*

Nessa subseção será explanada a importância de cada força de Porter durante a tomada de decisão do departamento de compras. Essa abordagem facilitará a compreensão sobre a forma que esse departamento encontra para defender a organização diante dessas cinco forças mercadológicas que podem interferir na competitividade de uma organização.

#### *3.2.1.1 Compradores*

Para entender essa força competitiva é necessário que as empresas compreendam a cadeia de valor dos indivíduos que formam o seu público-alvo. É através da compreensão da cadeia de valor do comprador que a empresa vai direcionar suas estratégias visando a satisfação do cliente em potencial.

A cadeia de valores do comprador determina o modo como um produto de uma empresa é de fato utilizado, bem como os outros efeitos da empresa sobre as atividades do comprador. Estes determinam as necessidades do comprador e constituem as bases da diferenciação e do valor para o comprador (PORTER, 1989, p. 121).

A empresa deve perceber que o que vai influenciar o consumidor na escolha do produto não é apenas o preço baixo, muitos custos estão inseridos no processo de escolha por um produto e o maior deles é o transporte e o tempo gasto na compra. As organizações devem se preocupar em oferecer serviços agregados a compra que possibilitem a conveniência do consumidor. O estilo de vida atual não permite que as pessoas percam tempo em situações desconfortáveis, como o atraso em uma entrega ou levando um produto para conserto. Muitas organizações conquistam mercado por proporcionarem comodidade e agilidade nas suas operações. “Para compradores familiares, o custo de um produto inclui não só custos financeiros, mas também custos de conveniência ou tempo” (PORTER, 1989, p. 122).

Outro fator que contribui para a escolha de uma empresa na hora da compra é a sua marca. É imprescindível que as organizações cuidem de sua “vitrine”, elas devem procurar realizar ações que agregam valor ao consumidor e que transmitam confiabilidade, credibilidade e compromisso.

As ideias da organização devem estar expostas com clareza, dessa forma, os consumidores compreenderão o que a empresa pretende passar, uma mesma informação pode gerar diversas interpretações quando estiver exposta de forma confusa e as vezes o que empresa queria explanar acaba sendo mal interpretado.

É importante que as especificações de uso dos produtos ofertados pela organização sejam bem explanadas ao consumidor. O uso errado de um bem pode gerar insatisfação ao cliente e por consequência afetar negativamente sua cadeia de valor.

As ligações entre uma empresa e a cadeia de valor de seu comprador que são relevantes para o valor para o comprador dependem de como o produto da empresa é realmente usado pelo comprador, não necessariamente como ele foi planejado para ser utilizado (PORTER, 1989, p. 124).

Aumentar a carteira de clientes em uma empresa é conseguir implementar ações que façam com que os produtos ofertados nela interfiram positivamente na cadeia de valor dos indivíduos. Quando se consegue realizar essa façanha se consegue liderar essa força competitiva no mercado.

### 3.2.1.2 Substitutos

Um mercado é fatiado entre as empresas que oferecem produtos com características semelhantes ou produtos que apesar de serem tecnicamente diferentes exercem a mesma função de um outro. O consumidor procura satisfazer suas necessidades e quando ele tem opções diferentes de produtos para chegar ao seu objetivo ele certamente vai observar o custo-benefício de cada um.

As empresas que estão atentas aos produtos substitutos dos seus concorrentes conseguem elaborar estratégias com maior rapidez para bloquear essa ameaça e assim ter sucesso na disputa pelo cliente em potencial.

É de extrema importância que as organizações compreendam o conceito de produtos substitutos e através dele consiga identificar o universo de ameaças que as rodeiam. Porter (1989, p. 251) descreveu substituição como “o processo pelo qual um produto ou um serviço suplanta outro ao desempenhar uma função ou funções particulares para um comprador”.

As organizações devem estudar seus produtos, levando em conta, o que ele pode fazer e não como ele faz uma operação. Quando observamos um produto dessa forma conseguimos identificar quais os produtos que poderiam substituí-lo em determinada função. O que o consumidor pretende fazer com esse bem também vai ajudar a identificar os substitutos. Todo produto tem uma função genérica e ela é a essência do desejo do cliente no momento de consumir. Alguns exemplos de funções genéricas seria se divertir, comer, dormir, entre outros.

“Quanto mais genericamente é expressa a função do produto de uma indústria, maior o número de substitutos em potencial” (PORTER, 1989, p. 252).

A substituição é uma das mais importantes forças competitivas de Porter, a empresa que observa os produtos que podem ameaçar a venda do seu *mix* consegue encontrar as saídas necessárias para uma retração no mercado.

### 3.2.1.3 Concorrentes

O ambiente organizacional atual proporciona a quase todas as empresas uma disputa feroz em busca do cliente em potencial. Abrir uma organização é saber que o mercado se movimenta, e para se manter nele é necessário formular estratégias que façam com uma empresa se sobressaia em relação a outra.

A disputa entre uma organização e outra constrói a concorrência que é de fundamental importância para a evolução do mercado e para a satisfação do consumidor. Graças a concorrência se pode observar a busca pela inovação e pelo melhoramento de produtos e práticas nas empresas. Inovar é um requisito básico de sobrevivência nessa arena que se chama mercado consumidor.

As empresas devem identificar seus concorrentes e depois disso elencar quais são os concorrentes “bons” e “maus”. Apesar de sempre se achar que um concorrente é ameaçador ou prejudica a empresa que concorre com ele, algumas ações que ele realiza pode sim ser muito benéficas para o segmento e assim ajudar as empresas participantes de uma forma geral.

“Embora os concorrentes certamente possam representar ameaças, os concorrentes certos podem fortalecer, ao invés de enfraquecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias” (PORTER, 1989, p. 187).

As empresas devem estar em posição ativa em busca da vantagem competitiva e nunca assumirem uma posição pacífica em relação aos seus concorrentes, mas é interessante que se tenha conhecimento de qual concorrente atacar e de qual proteger, em algumas oportunidades o ataque a um concorrente errado pode prejudicar a própria organização.

“Uma empresa deve saber quais concorrentes atacar e de que forma os concorrentes que ela enfrenta influenciarão a estrutura industrial. Cada concorrente

trará consigo diferentes implicações para a estratégia competitiva” (PORTER, 1989, p. 188).

Porter (1989) elenca alguns exemplos nos quais o concorrente pode ser benéfico para a organização:

- **Absorver Flutuação na Demanda:** Através de um período em que a organização não pode atender todos os pedidos dos clientes pela capacidade de sua produção, o concorrente entra em cena para absorver essa demanda;
- **Intensificar a Habilidade para Diferenciar-se:** Quando existe concorrência o comprador faz comparações entre as empresas e consegue visualizar as diferenças entre uma e outra. Dessa forma a diferenciação é aguçada porque os participantes do mercado procuram se sobressair;
- **Atender Segmentos Desinteressantes:** Para atender segmentos desejáveis as vezes é necessário atender segmentos dispendiosos e que não geram lucro para a organização. Muitas empresas também atendem esses segmentos para se protegerem de novos entrantes no mercado;
- **Fornecer uma Proteção Para os Custos:** Em geral, os preços do mercado são fixados pelos concorrentes de alto custo e esses corriqueiramente protegem os outros participantes ao marcarem preços altos;
- **Melhorar Posição de Negociação com Reguladores:** Toda empresa precisa lidar com sindicatos e entidades que prejudicam os seus custos, um maior número de empresas em um segmento ajuda a negociar com essas repartições;
- **Reduzir o Risco Antitruste:** O aumento no número de concorrentes diminui a chance de existência de práticas anticorporativas, como a diminuição da oferta e o aumento nos preços;
- **Aumentar a Motivação:** A concorrência motiva as empresas a reduzirem custos, a otimizarem seus processos e a se tornarem o líder do segmento em que atuam.

O estudo correto dos concorrentes faz com que a organização possa incentivar o crescimento do seu segmento ao se aliar a concorrentes “bons”, e também proporciona a leitura de estratégias de ataque aos concorrentes “maus”.

### 3.2.1.4 Entrantes no Mercado

Durante a condução de uma empresa muitos desafios são incorporados no dia a dia e a concorrência é um que praticamente todas as empresas enfrentam. Nesse trabalho já foi explanada a concorrência de empresas já estabelecidas no mercado, porém, as organizações também devem se preocupar com os concorrentes que ainda não estão no mercado e que procuram se instalar, eles são chamados de entrantes no mercado.

“Toda empresa está vulnerável ao ataque de concorrentes. Estes ataques provêm de dois tipos de concorrentes – novos entrantes na indústria e concorrentes estabelecidos que estão procurando reposicionar-se” (PORTER, 1989, p. 445).

Para evitar a entrada de novos concorrentes no mercado muitas empresas adotam estratégias de defesa que são responsáveis por investimentos muitas vezes altos, por essa razão é que é necessário um estudo apurado para saber onde e se é viável investir em uma estratégia defensiva contra entrantes.

“Quase todas as estratégias defensivas efetivas exigem investimento – uma empresa cede parte da rentabilidade a curto prazo para acentuar a sustentabilidade. As estratégias competitivas de maior sucesso combinam componentes ofensivos e defensivos” (PORTER, 1989, p. 445).

É interessante que a estratégia defensiva seja formulada no contexto geral da entrada do concorrente e não apenas nos movimentos isolados que ele vai promover, se for em movimentos isolados provavelmente a investida será em vão.

Todo o investimento defensivo de uma organização também dependerá do nível de comprometimento do entrante, esse comprometimento tende a aumentar diante do sucesso nas investidas da organização entrante, conseqüentemente fica mais difícil de impedir um entrante comprometido e os investimentos nas estratégias tendem a serem maiores.

“As formas adequadas de defesa irão alterar-se em estágios diferentes devido aos níveis divergentes de comprometimento e investimento do desafiante com o andamento do processo” (PORTER, 1989, p. 446).

Conseguir ter sucesso diante de novos entrantes no mercado é utilizar estratégias pautadas em barreiras de entrada, uma empresa deve manter a sua capacidade de inovação, deve conseguir atender a sua demanda, enxugar os seus custos e impossibilitar a entrada de outras empresas que possam fazer isso.

### 3.2.1.5 Fornecedores

O fornecedor trabalha como parceiro na busca de vantagem competitiva. Aliar-se com as empresas corretas pode proporcionar a organização a confiança de entregas com agilidade, o fechamento de negócios que façam com que a empresa tenha preços competitivos, o entrelaçamento das organizações em campanhas de marketing, entre tantos outros benefícios que vão corroborar para o aumento da competitividade da organização.

“Com a introdução do conceito de parceria, o relacionamento entre o fornecedor e comprador torna-se muito mais íntimo, com a possibilidade de troca de informações diretas entre setores ou departamento das duas empresas” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 68).

É de extrema importância que a empresa consiga formar boas parcerias com o maior número de fornecedores possíveis, isso garante um número maior de opções durante o processo de cotação de preços e na análise dos critérios qualificadores de pedidos. “Os critérios classificadores também são chamados de critérios ganhadores de pedidos, pois a empresa que apresentar melhor desempenho nesses requisitos ganhará o pedido de compra” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010, p. 69).

Os requisitos que serão analisados pela empresa variam conforme a estrutura e o público-alvo dela. Muitos investimentos realizados pelos fornecedores às vezes nem analisados são já que não agregam valor para a cadeia da organização compradora.

### 3.2.2 *Vantagem Competitiva*

Para sobreviver no mercado atual a organização precisa ser observada de uma forma distinta pelo seu cliente, precisa estar em evidência e procurar despertar no consumidor o sentimento de admiração pelo seu produto ou serviço.

A base da vantagem competitiva fundamenta-se, primeiramente, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo e, portanto, oferecendo maior satisfação ao cliente e proporcionando melhor retorno ao negócio (POZO, 2010, p. 16).

Porter (1989) fala das principais estratégias utilizadas na busca de vantagem competitiva em uma organização: o custo, a diferenciação e o enfoque. Elas são enxergadas quando observamos cada atividade da empresa de forma isolada. Toda ação pode contribuir para um aumento da competitividade de um varejista e por isso merece a atenção do administrador.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte ao produto (PORTER, 1989, p. 31).

É muito importante que a empresa defina uma das três estratégias apontadas por Porter (1989). A mistura de duas ou mais estratégias pode acarretar em resultados desastrosos para a organização e o foco em uma pode lhe dar a liderança do mercado.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica mas não alcança nenhuma delas está no 'meio-termo'. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média" (PORTER *apud* BERNARDARA, 2008, p. 26).

### 3.2.2.1 Vantagem de Custos

Diminuir custos é de vital importância para a organização. O bom administrador consegue ver essa necessidade e voltar os objetivos da empresa para essa finalidade, ter um custo baixo é importante até na estratégia de diferenciação do produto, pois facilita a precificação.

“Os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a ‘liderança de custos’ ou a ‘redução de custos’ como meta” (PORTER, 1989, p. 57).

No entanto, o administrador deve analisar os impactos dos custos na cadeia de valor. A empresa tem que observar se o acréscimo de algum custo pode gerar valor ao produto proporcionando uma melhor posição na competitividade com o concorrente. Dessa forma, o varejista deve se preocupar com todos os custos envolvidos na cadeia de valor, como o de marketing, serviços e infraestrutura. É comum a comparação simplista com o concorrente visualizando apenas os custos de aquisição do suprimento e isso é uma prática errônea.

As empresas “recorrem a comparações simplistas de custos de matéria-prima e salários da mão-de-obra. A ausência de uma metodologia sistemática para a análise do custo na maioria das empresas é à base destes problemas” (PORTER, 1989, p. 57).

As organizações precisam se atentar para todas as inúmeras atividades executadas dentro delas, em cada uma identificamos custos e eles devem ser diminuídos o máximo possível para existir eficiência nas operações e um aproveitamento correto dos recursos.

### 3.2.2.2 Diferenciação

O objetivo de se diferenciar de um concorrente é alcançado quando a empresa consegue ser singular em alguma coisa valiosa para o seu consumidor.

Para ela conseguir agregar valor para o comprador precisa reduzir o custo do mesmo ou elevar o desempenho de uma atividade através do uso do seu produto, o consumidor só vai ver valor em adquirir um produto se ele tiver essas características, nessas circunstâncias ele estará disposto a pagar um preço-prêmio (ou preferência por um preço equivalente) pelo bem.

A diferenciação exige que uma empresa seja capaz de criar de uma forma singular vantagem competitiva para seu comprador de outras maneiras além de vender-lhes por um preço mais baixo. Se uma empresa tem condições de reduzir o custo de seu comprador ou melhorar o desempenho deste, o comprador estará disposto a pagar um preço-prêmio (PORTER, 1989, p.122).

### 3.2.2.3 Enfoque

Essa estratégia tem como base o foco em uma área específica, a empresa procura se especializar em um nicho do mercado e assim atender a uma oferta menor, porém tende a ter um produto com maior excelência por deixar de atender a um mercado mais abrangente e concentrar suas operações em um único produto.

O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral (PORTER, 1989, p. 13).

Existem duas formas de obter sucesso com o enfoque. Elas se baseiam na mistura dessa estratégia com as outras duas, o enfocador precisa escolher se seu enfoque vai se basear na busca pelo menor custo ou pela diferenciação.

“A estratégia de enfoque tem duas variantes. No enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo” (PORTER, 1989, p. 13).

### 3.2.3 Críticas ao Modelo de Porter

O modelo de Porter é o mais aceito no mundo quando o assunto é competitividade, mas com o advento da tecnologia e a implementação de algumas técnicas na administração esse modelo começou a receber algumas críticas e também alguns refinamentos para a melhor adaptação a realidade empresarial.

Uma das críticas foi a adaptação do modelo a realidade da administração pública, sendo que os estudos de Porter são realizados se voltando para políticas privadas (BAILEY, 1991).

Outras críticas surgem com o uso da expressão “meio-termo” nos trabalhos de Porter. O autor expõe que não é interessante a empresa procurar fazer duas ou mais estratégias genéricas para obter vantagem competitiva, sendo assim, a organização deveria optar por escolher a vantagem no custo, diferenciação ou enfoque, caso escolha por mais de uma a organização seria alvo fácil para concorrência. É importante frisar que em sua obra Porter explicou alguns casos que essa afirmação tem exceções (PORTER, 1989).

“Liderança em custo e diferenciação não são simultaneamente sustentáveis, mas se trai ao apresentar o exemplo da Southwest Airlines [...]” (PORTER *apud* CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Outras críticas chegam ao trabalho de Porter no que diz respeito a forma como o autor descreveu a estratégia genérica de diferenciação, segundo alguns autores ela precisava ser fragmentada e explicada de uma forma mais precisa.

Mintzberg (1988) subdividiu essa estratégia em:

- **Diferenciação por Preço:** Quando a organização busca ter o melhor preço do mercado e justifica sua lucratividade com o volume vendido;
- **Diferenciação por Imagem:** Através da imagem que o produto vai passar para consumidor. Essa diferenciação pode ser atingida através do investimento em embalagens e publicidade;

- **Diferenciação por Suporte:** Quando se agrega um “algo mais” ao produto. Alguns exemplos de suporte seria assistência técnica, prazo de entrega e financiamento da venda;
- **Diferenciação por Qualidade:** Quando a organização investe em predicados para o próprio produto de uma forma que aumente a confiabilidade, a durabilidade e um desempenho superior;
- **Diferenciação por Design:** As empresas que conseguem se diferenciar através do design são as mais inovadoras, que lançam projetos novos e agregam funções diferentes aos produtos que já estão em linha;
- **Não-diferenciação:** Seria a expressão utilizada por Mintzberg (1988) que substituiria “meio-termo”. Essa é a prática de apenas copiar os concorrentes e procurar aperfeiçoá-los, ao contrário de Porter, Mintzberg se mostrava aberto a mescla das estratégias genéricas em uma organização.

Apesar de ser um dos autores mais citados em trabalhos de administração Porter foi alvo também de muitas críticas e uma explicação disso seria a complexidade e as mudanças no ambiente das organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Detalhamento do Processo de Compras

O processo de compras dessa empresa envolve vários setores, sendo a área responsável pela armazenagem, manuseio de mercadorias e fiscal as mais afetadas como mostra o fluxograma abaixo:

Fluxograma Vertical											
Símbolos	●	Análise ou operação				Totais	Rotina:		Atual	x	Tipo de Rotina
	➡	Transporte					Proposta				
	■	Execução ou Inspeção					Setor:		COMPRAS		
	▲	Arquivo provisório									
	▼	Arquivo definitivo									
Ordem	Símbolos					Descrição dos passos					
1	●	➡	□	△	▽	Organização de documentos relativos a negociações anteriores e a giro dos produtos.					
2	●	➡	□	△	▽	Previsão de demanda sensitiva.					
3	●	➡	□	△	▽	Escolha de fornecedores em potencial.					
4	●	➡	□	△	▽	Observação das propostas da indústria.					
5	●	➡	□	△	▽	Análise dos critérios que irão apontar o fornecedor para cada produto.					
6	●	➡	□	△	▽	Fornecedor ganhador do pedido é informado.					
7	○	➡	■	△	▽	Formulação do lote de compras levando em conta a previsão de demanda, os critérios e o estoque.					
8	●	➡	□	△	▽	Lançamento do pedido no software.					
9	○	➡	➡	△	▽	Acompanhamento do transporte do lote.					
10	○	➡	■	△	▽	Descarrego no depósito					
11	○	➡	■	△	▽	Confronto entre o pedido e a mercadoria que foi transportada.					
12	○	➡	■	△	▽	Armazenamento de produtos.					
13	●	➡	□	△	▽	Entrada da Nota Fiscal					

**Figura 1** – Exemplo de Fluxograma Vertical  
**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Cada etapa do processo é de grande importância para o sucesso do trabalho do departamento de compras, o esquema simplifica a relação que ocorre durante o planejamento da compra até o fechamento da operação com a armazenagem e a alimentação do sistema, através da entrada da nota fiscal.

O trabalho desenvolve uma explicação mas detalhada dos processos nos tópicos abaixo.

#### *4.1.1 Preparação do Processo*

A empresa se prepara para o processo de compras através da organização dos documentos relativos às negociações anteriores e do fluxo de vendas dos produtos que estão em suas lojas. Nessa etapa é imprescindível que não ocorra erros durante o curso das informações nos processos da organização, pois um erro ao alimentar o sistema pode comprometer a preparação dos documentos que vão dar subsídio para uma tomada de decisão.

Como citado a empresa utiliza um software que é alimentado no decorrer dos processos que são realizados em departamentos distintos. Como o fluxo de informações é grande, é de extrema importância a utilização de uma ferramenta como essa.

O software também apresentou algumas dificuldades no que diz respeito a comunicação. A empresa atualmente investe em infraestrutura para melhorar a integração de informações entre as unidades da empresa (lojas e depósito). Para suprir essa necessidade de se integrar são utilizadas planilhas e o uso corriqueiro de e-mails.

Quanto aos documentos relativos a negociações anteriores a empresa registra no sistema o último preço negociado, a quantidade, a forma de transporte e matemático, mas foi possível observar que ao se fazer o planejamento de compras é o financiamento do lote comprado. Essas informações colaboram para uma negociação futura e para o controle do departamento financeiro, fiscal e do pessoal encarregado de receber e conferir os produtos quando chegarem.

A Sousa Eletromóveis hoje conta com dois compradores, um para a parte de eletrônicos e outro para a parte de móveis e colchoaria. Para melhor prepará-los

para as negociações a empresa investe em participações em feiras setoriais e em visitas técnicas a indústrias. Essa prática faz com que os profissionais tenham um conhecimento mais amplo do produto que negocia e evita que o varejista adquira produtos de baixa qualidade a um preço alto.

#### *4.1.2 Planejamento da Compra*

O processo de compras é realizado em determinados períodos através da visita de representantes comerciais. Algumas faltas durante esses períodos são solucionadas pela comunicação por telefone com os escritórios que representam as indústrias. Todos os dias a empresa se planeja para as compras e esse planejamento é feito através de análises na movimentação do estoque.

O Planejamento da Compra é feito levando em conta o histórico de vendas e fazendo uma previsão de demanda sensitiva, não é utilizado nenhum método matemático, mas foi possível observar que ao se fazer o planejamento de compras é levado em conta as vendas dos meses anteriores e o movimento da demanda nas mesmas épocas do ano anterior. Alguns produtos são sazonais e eles precisam de análise minuciosa, outros produtos fazem parte de campanhas e estão anunciados em panfletos. Nesse caso é necessário que esses produtos tenham estoque um pouco maior.

O varejista ainda não utiliza ferramentas como a análise da curva ABC, e mostra que o seu processo de planejamento de compras é feito basicamente através de uma análise sensitiva mesmo.

Uma outra prática interessante é a divisão dos produtos em famílias o que faz com que o departamento de compras identifique produtos substitutos e não compre um produto olhando apenas para o seu giro isolado. O departamento observa o giro dos produtos da família e identifica quais estão com menor giro, esses precisam ser alvo de ações como baixa de preços ou campanhas focadas na sua venda. Essa prática ajuda a organização a permanecer com estoque baixo e a observar problemas na escolha de produtos e fornecedor.

#### 4.1.3 Seleção de Fornecedores

A organização analisa uma série de critérios para a escolha de fornecedores e mostra que para uma indústria ganhar um pedido do varejista é necessário que ela cumpra um conjunto de requisitos.

Foi observado que a empresa procura optar pelos mesmos critérios que o seu cliente-alvo julga ter maior valor. Sendo assim, o preço é o critério que tem maior peso na escolha de um fornecedor. Mas além do preço as condições de financiamento são exigidas pelo departamento financeiro, a colaboração nas campanhas publicitárias são exigidas no departamento de marketing, a qualidade do produto também é um requisito analisado pelo consumidor final e pela equipe de montagem, o frete e a qualidade das embalagens são exigências do depósito e uma série de outros quesitos que são levados em conta na hora da negociação.

O varejista está em um ambiente de grande concorrência, por isso a condição preço fala muito alto na hora da negociação. O consumidor de móveis e eletrodomésticos é cada dia mais exigente nesse quesito, pois ele conta com o advento da chegada de grandes redes na região e com a opção pelo *e-commerce*. Dessa forma, firmar parcerias e concentrar as compras em uma única fábrica proporciona a diminuição nos preços de compra.

O consumidor também exige uma parcela pequena no financiamento de um produto. Para isso a empresa estudada proporciona diversos planos de pagamento, sendo que o mais adotado pelo consumidor é a divisão em dez parcelas na modalidade carnê. Esse tipo de financiamento é bancado pela própria organização e faz com que o financeiro fique onerado. Para ajudar na oferta desse financiamento a procura por parcerias que proporcionem bons financiamentos no fornecimento é imprescindível.

Outro critério que é levado em conta são as parcerias durante campanhas de divulgação de produtos. Na empresa estudada esse tipo de parceria é realizada através de bonificações de produtos durante o pedido. Essas bonificações contribuirão para os gastos de marketing da empresa.

Quanto ao transporte, a empresa procura fechar parcerias com indústrias que cumpram seus prazos de entrega e façam com que o estoque da empresa possa trabalhar com confiança. Essa confiança é responsável pela segurança ao fazer o

pedido e a recebê-lo no intervalo negociado, parcerias corretas fazem com que a organização trabalhe com o estoque da indústria, procurando portar o mínimo de produtos no seu galpão.

Além desses critérios a qualidade e a embalagem são características exigidas pelo departamento de armazenagem e montagem, esses critérios ajudam a evitar avarias e possibilitam maior tranquilidade ao montador na casa do cliente, que ficará mais seguro por ter obtido um produto que não vai lhe dar problemas no futuro.

#### *4.1.4 Concorrência e Contratação*

Após selecionar as empresas propensas ao fornecimento o departamento de compras escuta as propostas de cada grupo de produtos que vende. A exposição das propostas da indústria vem através do intermédio de escritórios de representação comercial que apresentam o produto, as condições de pagamento, os preços e os diferenciais de cada peça. O departamento de compras da empresa analisa o custo-benefício e escolhe entre os concorrentes.

Nessa etapa as informações geradas pelo software são de grande ajuda, pois é através delas que o comprador identificará qual o produto obteve maior giro em determinado período, qual o menor preço que a empresa conseguiu cotando concorrentes, quais produtos estão em queda, quais vem ganhando destaque, qual período do ano determinada peça sai com maior facilidade, entre outras comparações.

Essas informações também são determinantes no momento de negar uma proposta de um potencial fornecedor. É interessante que o comprador deixe claro os motivos que fizeram a empresa não comprar naquele momento e os dados serão de grande valia para a argumentação do profissional. Os representantes de posse dessas informações formularão novas estratégias que possam em outra circunstância se adaptar a realidade a empresa.

Depois de escolher os produtos que vão compor o *mix* da loja o comprador se preocupa com o controle do estoque, sempre procurando o equilíbrio em relação a quantidade de peças no estoque, não pode ocorrer faltas mas também não é possível armazenar em quantidade, já que o espaço para estocagem é restrito. Para

isso se faz necessário o planejamento para o ponto de pedido que leva em conta o tempo de entrega do fornecedor, o estoque de segurança e a previsão da demanda.

A organização não utiliza métodos como o Lote Econômico de Compras, mas procura comprar a menor quantidade possível e ficar com o menor estoque de segurança sem deixar os produtos faltarem através de práticas intuitivas.

O departamento de compras fecha os pedidos nos períodos que acreditam serem certos e controlam a chegada da mercadoria.

#### *4.1.5 Controle de Entrega*

Depois do fechamento da negociação a empresa trabalha no controle da entrega do produto. Quando é negociado um lote de mercadorias, é também acordado o prazo de entrega da carga e esse prazo quando não cumprido pode comprometer o trabalho do setor de compras. Um atraso na chegada de algum produto acarreta a falta do mesmo no estoque da empresa, adiantar a chegada de uma carga pode dificultar seu armazenamento já que o depósito possui um espaço comprometido. Dessa forma a empresa precisa trabalhar em alinhamento com o fornecedor.

A empresa fecha algumas vendas com o seu consumidor final sem ter estoque do produto. Esse é o caso da “venda programada”, onde a Sousa Eletromóveis se compromete a entregar o produto tendo em vista o prazo de entrega do seu fornecedor. Nestes casos o atraso é mais grave já que causa insatisfação imediata do consumidor.

O acompanhamento de chegada da carga é feito através de telefonemas para a indústria e transportadora que geralmente estão situadas na região Sul e Sudeste e fazem esse transporte através de rodovias sendo que essa situação contribui para a demora no transporte.

A verificação dos produtos quando chegam no depósito ainda é muito precária, o depósito por possuir espaço reduzido não consegue organizar uma área de descarregamento apropriada e os produtos que chegam não são conferidos minuciosamente. Basicamente é feita uma conferência entre a quantidade a ser descarregada e o documento emitido pelo setor de compras, documento que informa

quantidade e os preços do frete e dos produtos que são checados nas notas fiscais. Havendo divergências entre documentos o setor de compras é informado (antes do descarrego) e ajusta as condições com o fornecedor para continuar o processo.

Após essa verificação a mercadoria é descarregada e levada a área adequada no armazém, o setor fiscal da entrada na nota e informa a chegada da mercadoria no sistema finalizando o processo de entrada de produtos nesse varejista.

## 4.2 Função Compras e as Forças de Porter

Como toda empresa inserida em um ambiente de forte competitividade a empresa objeto do estudo apresentou dificuldade no que diz respeito às pressões das cinco forças de Porter. A busca pelo domínio dessas forças faz com que a organização controle suas atividades focando suas ações na eficiência dos setores. No departamento que estudamos nesse trabalho não é diferente e essa sessão explanará como o setor de compras da organização contribui para o domínio de cada força competitiva de Porter.

### 4.2.1 Compradores

A empresa conta com produtos, serviços, *layout*, financiamentos, campanhas publicitárias e outros fatores que convergem para um público-alvo que concentra pessoas de baixa renda. Esse tipo de consumidor mostra grande sensibilidade ao fator preço, diferenciação e as condições de pagamento. Para isso a organização procura fechar parcerias com fornecedores que proporcionem as mesmas exigências do consumidor. Vejamos como funciona os financiamentos da empresa:

- **Carnê:** Crediário próprio da casa, onde o cliente pode dividir a sua compra em até 10 vezes e fazer seus pagamentos na empresa. Nesta modalidade o varejista corre o risco da inadimplência.

- **Financeira:** Através do qual sua dívida é negociada com um parceiro da organização que financia o débito e divide em até 48 vezes. Nessa modalidade o varejista recebe o valor à vista do produto no ato da venda. O ponto negativo é que o preço do produto é onerado por juros e muitas vezes fica fora de mercado.
- **Cartão de Crédito:** Através do qual paga em torno de 4% ao parceiro mas ele assegura o recebimento do débito, nesta modalidade não existe inadimplência. O varejista recebe os débitos de forma parcelada mas tem a opção de antecipar o recebimento de sua carteira pagando juros.
- **Cheque:** Documento emitido pelo consumidor que permite a retirada de determinada quantia em data e instituição bancária combinada.
- **À vista:** Quitação integral do débito no ato da compra.

Apesar de proporcionar cinco modalidades diferentes de pagamentos, as vendas da empresa se concentram na modalidade carnê, sendo assim, maior parte dos financiamentos são bancados exclusivamente pela própria organização. Esse agravante faz com que a empresa precise de capital ou trabalhe com fornecedores que consigam esticar os prazos de pagamento da organização.

O setor de compras atua no fechamento de negócios com as indústrias procurando a melhor situação possível de financiamento das dívidas da empresa e a busca por preços e produtos diferenciados exigidos pelo consumidor final.

O desafio do setor é conseguir trabalhar junto ao financeiro proporcionando um fluxo de caixa saudável de uma forma que o capital que entra através das vendas consiga pagar as dívidas contraídas pelas compras. Assim é crucial que os estoques também estejam a um nível baixo, pois o erro na previsão de demanda e a compra exagerada de produtos podem propiciar grandes problemas no departamento financeiro.

No quesito diferenciação, o departamento de compras atua analisando minuciosamente as peças que trabalha e tentando aumentar a variedade de produtos ofertados, o profissional da área trabalha buscando novas tendências em revistas direcionadas ao segmento e nas visitas em feiras setoriais.

Além dos determinantes preço, diferenciação e financiamento o departamento de compras também exige na negociação bonificações para campanhas publicitárias que mais tarde vão atrair os compradores.

#### *4.2.2 Substitutos*

Os principais substitutos dos móveis tradicionais são os produtos das empresas de móveis planejados. Uma tendência no setor imobiliário é construir residências que tenham um espaço cada vez menor, as empresas de móveis planejados têm ganhado grande espaço no mercado por conta desse fator. O consumidor que compra esse tipo de produto consegue otimizar o espaço dos ambientes da sua casa através de projetos sobre medida.

A Sousa Eletromóveis só trabalhava com móveis tradicionais. Quando percebeu esse mercado atuando, a estratégia do setor de compras foi então trabalhar com produtos que são denominados “modulados”. Os módulos são peças pequenas de móveis que compõem um ambiente, quando o ambiente é montado na casa do cliente o resultado fica bem parecido com o do substituto só que a um preço bem mais em conta. Isso acontece por que as peças dos modulados são fabricadas em grande escala reduzindo os custos da indústria.

A grande diferença entre planejado e modulado é que no primeiro a peça vai para casa do consumidor obedecendo todas as medidas do ambiente, no segundo ela vem com pequenas diferenças já que não é um produto fabricado com exclusividade e sim em grande escala.

#### *4.2.3 Concorrentes*

Trabalhando com o mesmo nicho de mercado, a Sousa Eletromóveis possui 10 concorrentes espalhados pela sua área de atuação e diversos concorrentes

atuando no *e-commerce*. O mercado que a empresa atua tem uma forte demanda, mas também apresenta uma oferta à altura que faz com que o departamento de compras tenha um trabalho um pouco árduo na tomada de decisões que possibilitem vantagem competitiva.

Além da busca de preço foi observado que uma das saídas do setor foi a busca pela diferenciação de produtos em relação aos concorrentes. Isso só é possível através de volume nas compras e parcerias duradouras com os fornecedores. O resultado dessa estratégia do departamento de compras é a exclusividade de alguns produtos no *mix* da empresa e a fidelidade do cliente.

O setor de compras para chegar nos objetivos de preço baixo e diferenciação trabalha estudando os produtos dos concorrentes. Isso é feito através de pesquisa de mercado e análise das campanhas publicitárias das outras empresas do segmento.

Após observar os preços praticados pelo concorrente o setor de compras procura barganhar condições que possibilitem a prática de preços competitivos no mercado, essa atividade é muito complicada já que muitos dos concorrentes possuem maior poder de barganha e incentivos fiscais dos quais o varejista não tem.

A saída é investir em produtos que agreguem valor ao consumidor e fazer uma composição de produtos diferenciada da dos concorrentes sem deixar de procurar barganhar preço nas negociações.

O setor moveleiro oferece uma grande variedade de fornecedores. Muitas indústrias trabalham com exclusividade em uma região para facilitar as estratégias dos diferenciadores. É tarefa do setor de compras identificar essas indústrias e cultivar os fornecedores que a empresa trabalha, essa atividade é feita através da honestidade nas negociações e da busca por novas indústrias em feiras setoriais.

#### 4.2.4 Entrantes no Mercado

O varejo moveleiro vem crescendo no decorrer dos anos, o principal motivo é o aumento do consumo no país. Esse movimento fez com ocorresse um grande aumento no número de redes no setor, essas redes invadiram o interior e ainda estão em processo de expansão. No mercado em que a Sousa Eletrodomésticos atua

não foi diferente, ocorreu a entrada de muitas empresas de renome nacional na cidade de Sousa, onde é localizada a matriz. A estratégia de defesa da empresa foi abrir lojas em cidades ainda menores onde as grandes redes julgam não ser viável trabalhar.

Dessa forma, em 2004, a organização abriu sua primeira filial em Nazarezinho (município de 8 mil habitantes) e após isso intensificou sua estratégia de defesa abrindo mais 4 lojas em cidades do mesmo porte.

A empresa voltou suas compras para produtos que atendessem ao público dessas cidades. Um exemplo disso é a implementação de uma parceria com uma operadora de celular que tem exclusividade de sinal nos municípios de menor porte.

O setor de compras também colabora para criar barreiras de entrada de concorrentes ao adquirir uma diversidade grande de produtos. Essa prática faz com que entrantes vejam que o mercado já está bem atendido e procure entrar em outra praça.

A empresa que este ano completou 13 anos aprendeu a lidar com muitas circunstâncias que o mercado local exige. Para uma organização entrar em um mercado como o de Sousa e região ela precisa adaptar suas ações a forma como o consumidor aprendeu a comprar e essa adaptação acaba impedido a entrada de muitas lojas nessa região. Um exemplo de prática costumeira dos clientes da empresa é o pagamento através do crédito da casa, sendo que esta prática exige que o lojista saiba fazer uma correta análise do perfil do cliente e ceder o crédito da forma precisa. As empresas que atuam a mais tempo na região conseguem gerir isso com mais facilidade.

Outro fator é que o setor de compras adquiriu o *Know how* necessário para escolher produtos que encaixem no público da região. Uma empresa entrante teria uma certa dificuldade de entender as exigências do consumidor local.

Enfim, para uma empresa entrar no mercado em que a Sousa Eletromóveis atua ela precisaria desprender um certo capital para maturar suas operações.

#### 4.2.5 Fornecedores

A empresa conta com 425 fornecedores cadastrados em seu *software*, quase 80% deles estão localizados nas regiões Sul e Sudeste. Eles se concentram nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia e Ceará. A distância dos fornecedores para a organização acarreta em custo significativo com frete. Neste ponto, o setor de compra entra em cena para fazer negociações que beneficiem a empresa. Muitas vezes é necessário compilar cargas ou comprar produtos da mesma região. Isso beneficia os custos de frete já que a carga não precisa ser rateada entre outros lojistas e vem direto para um único destino.

O comprador tem a tarefa de observar o custo-benefício entre comprar um determinado volume e estocar ou pagar um frete maior.

Outra questão que é levada em conta na hora da negociação são as diferenças de alíquotas entre os estados da federação. Comprar dentro do estado da Paraíba é bem mais vantajoso para a empresa que nos outros estados do Norte e Nordeste. Comprar no Norte e Nordeste é mais vantajoso que no Sul, Sudeste e Centro-Oeste, sendo que o estado do Espírito Santo tem a mesma diferença de ICMS que as compras feitas nos estados nordestinos.

O critério de diferenciação de produtos também é levado em conta, a empresa muitas vezes privilegia as indústrias que disponibilizam exclusividade na região e fazem com que o varejista tenha mais facilidade em diferenciar o seu *mix* de produtos dos concorrentes.

A parceria com fornecedores é crucial no controle de estoque. Bons fornecedores cumprem seus prazos de entrega e ajudam ao setor de compras na formação dos seus pedidos, o departamento tem a confiança que o produto vai chegar no dia em que foi planejado.

Os problemas no pós-venda sempre ocorrem em varejistas do segmento de móveis e eletrodomésticos, parcerias com os fornecedores corretos vão fazer com que a empresa não se preocupe com essas eventualidades. A razão disso é a qualidade do produto fabricado e a ação rápida da indústria para resolver qualquer problema técnico.

A empresa procura conquistar parcerias duradouras. Essas parcerias tem como vantagem o alinhamento dos interesses das organizações envolvidas. Por

outro lado, o setor de compras se preocupa com certa dependência da empresa perante o fornecedor. A estratégia para evitar esse problema é atender a todas as propostas dos fornecedores em potencial, esclarecer os motivos que fizeram o setor de compras fechar ou não as negociações, ser transparente e mostrar os caminhos que são necessários para ganhar um pedido da Sousa Eletromóveis. Essa política faz com que a empresa tenha um bom número de opções para cada produto evitando a dependência de fornecimento.

A questão social das empresas fornecedoras também chama a atenção da empresa. A maior matéria-prima da indústria moveleira é a madeira, então é muito importante que a organização compre produtos de indústrias que extraem sua matéria-prima de plantações regularizadas.

O quadro abaixo sintetiza as ações defensivas do setor de compras para atuar com competitividade no mercado.

**Quadro 3 – Ações defensivas do setor de compras**

<b>Força de Porter</b>	<b>Ações Defensivas do Setor de Compras</b>
Compradores	-Negociar com prazos longos com o fornecedor para proporcionar opções de financiamento para o consumidor; -Buscar produtos diferenciados da concorrência; -Obter verbas para divulgações que atraiam o cliente em potencial.
Substitutos	-Implementar produtos com melhor custo-benefício para o consumidor.
Concorrentes	-Desviar da disputa por preço no mercado em detrimento de uma política de diferenciação; -Parcerias duradouras com fornecedores.
Entrantes no Mercado	- <i>Know how</i> no mercado em que atua; -Grande opção de produtos.
Fornecedores	-Procurar fornecedores que proporcionem exclusividade em uma linha de produtos; -Buscar fornecedores que dispõem de logística apurada; -Fechar negócios com indústrias que tenham produtos de qualidade e pós-venda apurada; -Procurar conservar o maior número possível de fornecedores para evitar dependência.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A competitividade no mercado atual exige das organizações uma atuação dinâmica criando maneiras de se destacar de uma forma diferenciada. O quadro acima mostrou a importância de ações em cada força competitiva listada por Porter, o uso da inovação na busca de conquistar vantagem competitiva faz com que a empresa consiga produzir uma entropia negativa.

### 4.3 Síntese

A empresa objeto de estudo se apresentou voltada para a estratégia de diferenciação. A escolha dos produtos, dos fornecedores e a forma de atuação do departamento de compras mostrou a vocação da organização de se manter nesse método por conta da dificuldade de conseguir barganha nos preços e a diferença em pagamento de tributos em reação a concorrência. Isso ocorre porque o estado onde a empresa atua proporciona incentivos fiscais as demais empresas do segmento em detrimento do faturamento.

A procura por produtos exclusivos ficou evidente no *layout* da empresa estudada e a dificuldade em compilar cargas mostrou os problemas em diminuir os custos com frete.

Cada cliente tem sua cadeia de valor e a Sousa Eletromóveis apresentou durante a pesquisa a busca por encontrar diferenciais para atrair clientes que não levassem em conta somente o preço como opção de compra.

A empresa procura encontrar preços competitivos no mercado mas o poder de compra das grandes redes de porte nacional conseguem diminuir os custos na área estudada no trabalho (departamento de compras). A força competitiva encontrada na pesquisa é observada através das ações voltadas à exclusividade dos produtos que, conseqüentemente, vão de encontro a diferenciação e fogem do meio-termo de Porter. A atitude da organização em se diferenciar do concorrente faz com que o varejista se mantenha no mercado.

Os clientes mantêm certo nível de fidelidade porque a empresa oferta produtos voltados para um público-alvo de renda menor mais com qualidade superior aos produtos da concorrência.

Foi observado no estudo que a organização trabalha com um público-alvo onde muitas empresas estão atuando o que descarta a ideia de estratégia voltada para o enfoque.

Observamos que o setor de compras atua em um campo vasto e está ligado a uma diversidade de esferas que compõem a empresa. Muitos são os exemplos de integração do setor com outros, esses setores se unem na Sousa Eletromóveis para discutirem estratégias voltadas para a diferenciação, qualidade no produto, exclusividade de produtos, pagamento de tributos, barganha de preços, gastos com

frete entre tantos outros assuntos. O setor mostrou que comprar não é somente tirar um pedido, é ajustar decisões as diversas áreas que compõem a organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse capítulo tem o intuito de mostrar as conclusões do autor em relação a pesquisa. Também tem o objetivo de propor novos estudos na área estudada propiciando maior profundidade nos temas expostos durante o estudo.

### **5.1 Objetivos da Pesquisa e Resultados Obtidos**

O estudo foi formado em cima de dois temas, a competitividade e o setor de compras de uma empresa do varejo de móveis da cidade de Sousa. A pesquisa se preocupou em observar até que nível esses dois temas se relacionam dentro da organização e se contribuem para o melhor funcionamento do varejista.

O objetivo principal do estudo foi evidenciar a influencia da função de compras na obtenção de vantagem competitiva na empresa estudada. Para chegar a este objetivo, foi elencado três objetivos específicos que durante o trabalho foram primordiais para garantir a proposta da pesquisa. Os objetivos foram: Elencar as atividades relacionadas ao setor de compras da empresa; verificar o peso que o setor de compras tem nas decisões estratégicas que geram vantagem competitiva para a organização; e evidenciar de que maneira os aspectos da função de compras impulsionam as potencialidades competitivas da empresa.

Após definidos os objetivos foi feita uma pesquisa bibliográfica que garantiu uma maior compreensão do assunto. Os processos relacionados à função compras foram estudados e a forma como Porter (1989) interpretou o universo competitivo foi incorporado ao trabalho que também fez referências as críticas do modelo porteriano.

O primeiro objetivo foi caracterizado no início do tópico da análise de resultados. Nele foi explanado a ordem dos processos da empresa objeto de estudo através de um fluxograma. Logo após cada ação foi explicada com maior profundidade. Elencar as atividades do setor de compras colaborou para entender como o setor funciona em empresas varejistas no segmento de móveis. Na busca por atingir esse objetivo foi feito um paralelo entre as teorias estudadas e se concluiu

que muitas ações levavam a intuição como ferramenta de tomada de decisão. Um exemplo é a não utilização de modelos matemáticos no auxílio de formação de lote de compras, de pontos de pedidos e de uma previsão de demanda.

A resposta ao segundo objetivo veio com o entendimento dos processos do departamento de compras. Eles contribuíram para identificar que estratégia a empresa utilizava para conseguir obter vantagem competitiva. Dentre as vantagens no custo, a diferenciação e o enfoque foi confirmado que o setor de compras possuía peso nas decisões estratégicas da empresa a ponto de conduzir a organização para a busca da diferenciação. É através da escolha de fornecedores, dos produtos e nas negociações que a organização consegue definir sua estratégia competitiva de diferenciação e se proteger das cinco forças de Porter (1989). Obter uma estratégia competitiva bem definida foi muito importante para a empresa, focar suas ações na busca pela diferenciação possibilitou a organização o desvio do meio-termo, situação condenada por Porter (1989).

O terceiro objetivo específico do trabalho foi alcançado através da potencialidade que o setor de compras demonstrou em conseguir diferenciar a empresa de seus concorrentes, em interferir positivamente na cadeia de valor dos consumidores da empresa, em negociar de uma forma que barganhe preços com os fornecedores, em conseguir desenvolver estratégias para se distinguir dos concorrentes e uma série de outras ações.

A empresa objeto de estudo mostrou facilidade em atuar no mercado por conta do seu *know how* em saber o comportamento do consumidor local. Além da diferenciação dos produtos ela consegue fazer políticas diferenciadas de financiamentos o que o trabalho frisou que só é possível através de negociações que envolvam prazos mais elásticos com os fornecedores. Fica claro que a organização precisa atentar para os preços de compras dos seus produtos, o incentivo em maiores prazos muitas vezes pode onerar o valor de um bem através de juros.

Outro resultado obtido foi a visualização de uma grande diversidade de produtos que por um lado é positivo na oferta de mais opções para o consumidor, mas pode ser um grande problema para o departamento de compras. Diversas opções de produtos podem gerar grandes estoques e o controle dessa área fica comprometido.

A organização mostrou foco para a diferenciação mas é interessante que ela consiga trabalhar com eficiência os seus recursos, os custos do varejista sempre devem estar com o nível mais baixo possível. Apesar do trabalho com produtos diferenciados a loja nunca vai deixar de ser alvo de comparações e para se sair bem no mercado a empresa precisa ter preços competitivos.

## **5.2 Recomendações Teóricas**

O estudo apresenta algumas limitações. O tema estudado é bem amplo e uma série de outros trabalhos poderiam ser feitos para melhor compreender a função de compras em varejistas desse segmento. Muitas são as empresas que atuam nessa área do mercado e novas pesquisas em outras organizações proporcionariam uma visão mais ampla sobre a temática. Durante este trabalho, foi observado que o departamento de compras é um setor que merece grande cuidado, que as decisões dessa parte das empresas causam consequências que podem complicar todo o sistema organizacional. Outras produções acadêmicas voltadas ao setor podem ajudar a profissionais desse departamento a melhor entender as ações do setor.

Uma outra problemática foi a carência de tempo e a dificuldade de compreender o segmento de móveis para explicar melhor as variáveis ligadas a vantagem competitiva.

## **5.3 Recomendações de Ação**

Como observado nos tópicos acima, a principal recomendação de ação para empresa é atentar para os custos desnecessários do setor de compras. O departamento de compras deve tomar decisões que diminuam o nível de capital imobilizado no estoque por exemplo. Muitas vezes a estratégia de diferenciação acaba diminuindo a preocupação em aproveitamento dos recursos utilizados nos setores da empresa.

A solução para o perigo em oneração nos preços de compras através de juros é a formação de um certo nível de capital de giro. Isso pode ser solucionado através de uma diminuição momentânea no nível de compras e de uma maior comunicação entre o departamento de compras e o financeiro.

Quanto a diminuição no nível de estoque e na diversidade de produtos se faz necessário a utilização de ferramentas de orientações para a formação do lote de compras. Utilizar equações matemáticas como a do ponto de pedido é imprescindível para a manutenção de um estoque baixo e para a forma adequada de compilar cargas. Já a diminuição na diversidade de produtos poderia ocorrer através da observação da curva ABC que apontaria os produtos que tem maior importância no *mix* da loja e os de menor importância poderiam ser descartados.

Por fim, a elaboração de um método de recebimento de cargas contribuiria para a identificação de avarias em um prazo mais curto, melhoraria o controle de entrada dos produtos e reduziria os custos de estoque.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Edirson; LIMA, Jerônimo. Visão Holística da Qualidade na Administração Empresarial. In.: **Revista AGAS**. Porto Alegre, 1993.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução/ J. R. Tony Arnold; tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2009.

BAILEY, E. **Integração das Tendências Políticas na Vantagem Dinâmica**. In: DAY, G.; BARNEY, J. Firm resourcers and sustained competitive advantage. In.: Journal of Management. 17:99-120, (1991).

BERNARDARA, Martim Francisco de Andrada Ibrahim. **Estratégias de marketing para conquistar a liderança de mercados**: estudo múltiplo de casos em indústrias brasileiras de bens de consumo. (Dissertação) Mestrado profissional em administração. Faculdades integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG, 2008. Disponível em:  
<[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2008/dissertacao\\_martim\\_francisco\\_de\\_andrada\\_ibrahim\\_bernardara\\_2008.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_martim_francisco_de_andrada_ibrahim_bernardara_2008.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística/ Marco Aurélio P. Dias – 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano de Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira ; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps ; SILVA, Jorge Ferreira da. **Porter revisitado**: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 1, p. 7-30, 1997.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos/Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. G. E CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo. Saraiva, 2001.

MINTZBERG, Henry. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In.: **Advances in Strategic Management**, v.5. JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

PORTAL MOVELEIRO. **Varejo cresce 0,5% em setembro, diz Boa Vista Serviços**. (24 out. 2013). Disponível em: <<http://conteudo.portalmoveleiro.com.br/visualiza-noticia.php?cdNoticia=25320>>. Acesso em: 07 abr. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística/ Hamilton Pozo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.