

Gestão do prazo de entrega dos fornecedores de uma instituição de ensino superior no meio-oeste catarinense

Marildete Bandiera Graduada em Administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, Brasil. mari-bandiera@hotmail.com
Amador Tomaselli Mestre em Engenharia Ambiental. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, Brasil. amador@uniarp.edu.br
Jaison Caetano da Silva Mestre em Administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, Brasil. jaisoncsilva@hotmail.com
Cinara Gambirage Mestra em Administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, Brasil. cinara@uniarp.edu.br
Vilmar José Zaccaron Mestre em Administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP, Brasil. adm@uniarp.edu.br

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar as vulnerabilidades na gestão do prazo de entrega dos fornecedores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) no Meio-Oeste Catarinense. Para isso, como proposta metodológica, de acordo com a natureza de seu objetivo, este estudo é exploratório e descritivo. Diante da abordagem de seu problema, o estudo caracteriza-se como qualitativo. A análise caracteriza-se como um estudo de caso. Os dados primários desse estudo correspondem aos documentos coletados nos *softwares* de gestão da IES (*Protheus* e *ECM*) que foram exportados para o *Excel*, onde procedeu-se com a análise documental, além disso, foi realizada entrevista com um gestor. Os resultados da pesquisa apontaram que o modelo atual de gestão do prazo de entrega dos fornecedores possui como principal vulnerabilidade a etapa de acompanhamento do fornecimento e entrega da ordem de compra, pois entre o fechamento do pedido e sua efetiva entrega não é realizado contato com o fornecedor com o intuito de identificar possíveis atrasos/falhas para que sejam tratados. Assim, esse estudo buscou contribuir com a literatura nesse tema pesquisado, uma vez que poucos estudos brasileiros têm abordado o tema de gestão do prazo de entrega dos fornecedores em instituições de ensino superior. Além disso, o estudo também contribuiu no aspecto gerencial da instituição em estudo, apresentando as fragilidades encontradas e possíveis medidas de correção dos problemas identificados de forma que possam eliminá-los.

Palavras-chave: Fornecedor. Gestão do prazo de entrega. Instituição de Ensino Superior.

Management of the delivery time of suppliers of a higher education institution in the mid-west of Santa Catarina

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the vulnerabilities in the management of the deadline for delivery of suppliers of a Higher Education Institution (HEI) in the Midwest of Santa Catarina. As a methodological proposal, according to the nature of its objective, this study is exploratory and descriptive. The study is characterized as qualitative and the analysis is characterized as a case study. The primary data of this study correspond to the documents collected in the HEI management software (*Protheus* and *ECM*), which were exported to *Excel*, where documentary analysis was carried out. In addition, an interview with the manager was conducted. The results of the research showed that the current model of supplier delivery management has as main vulnerability the follow-up stage between the purchase order and delivery as there is no contact with the Supplier between the closing of the order and its effective delivery so that possible delays/failures to deliver can be addressed. Thus, this study sought to contribute to the literature on this topic, since few Brazilian studies have addressed the subject of management of the delivery deadline of suppliers in higher education institutions. In addition, the study also contributed to the managerial aspect of the institution under study, pointing to the downside found and possible measures to deal with the identified problems in order to solve them.

Keywords: Supplier. Management of delivery time. Institution of Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

O comprador exerce uma função extremamente importante nas organizações, pois ele garante que diferentes insumos dos processos estejam disponíveis para que o atendimento do cliente seja cumprido em tempo. De acordo com Pozo (2010, p. 140), “o setor de compras tem responsabilidade preponderante nos resultados de uma empresa em face de sua ação de suprir a organização com recursos materiais para seu perfeito desempenho”.

Conforme argumenta Dias (2005), o controle dos prazos de entrega tem grande relevância no ciclo de compra, pois, esse processo tem por função garantir que os materiais e serviços sejam efetivamente e corretamente entregues dentro do prazo acordado, uma vez que o atraso no prazo de entrega pode acarretar em atropelo nas atividades, o que aumenta a probabilidade de erros nos processos subsequentes e, conseqüentemente, acaba por acarretar em prejuízos financeiros.

A necessidade de os recursos das empresas serem empregados nas melhores opções que o mercado oferece, e que os mesmos estejam à disposição no momento oportuno, faz com que o setor de compras seja considerado um dos fatores críticos no desempenho das empresas. A escolha de fornecedores mais vantajosos produz melhores resultados à empresa. Diante do exposto, pode-se considerar que acessar os recursos cruciais à organização com custos menores tem sido considerado um diferencial competitivo importante às empresas (MILES; BALLARD, 1997; DUMOND, 1996).

Para tanto, este estudo tem como pergunta de pesquisa: Quais as vulnerabilidades na gestão do prazo de entrega dos fornecedores de uma IES no Meio-Oeste Catarinense? Para responder esse questionamento, o objetivo geral do estudo é analisar as vulnerabilidades na gestão do prazo de entrega dos fornecedores de uma IES no Meio-Oeste Catarinense. E, para atingir esse objetivo, têm-se os objetivos específicos do estudo: a) Descrever o modelo atual de gestão do prazo de entrega dos fornecedores; b) Evidenciar as vulnerabilidades na gestão do prazo de entrega dos fornecedores; e c) Propor melhorias para as vulnerabilidades evidenciadas.

Esse estudo contribui para com a literatura do tema estudado, visto que ainda é incipiente no contexto brasileiro quando se trata de Instituições de Ensino Superior, principalmente em Universidade de cunho comunitário/fundacional, devido a sua ambiguidade de objetivos. O setor de compras da IES em estudo ainda não havia recebido tratamento de pesquisa gerencial e/ou científica acerca de tal tema. Ademais, a partir dos resultados obtidos é possível apresentar as implicações gerenciais relacionadas às fragilidades encontradas e possíveis medidas de correção dos problemas identificados de forma que possam eliminá-los.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, conforme já exposto aqui na introdução, contextualiza-se a problematização do tema, os objetivos geral e específicos e a justificativa. No segundo, apresenta-se o referencial teórico. No terceiro, a metodologia empregada no estudo. No quarto, as discussões dos resultados empíricos da pesquisa. Por fim, o quinto capítulo contempla as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

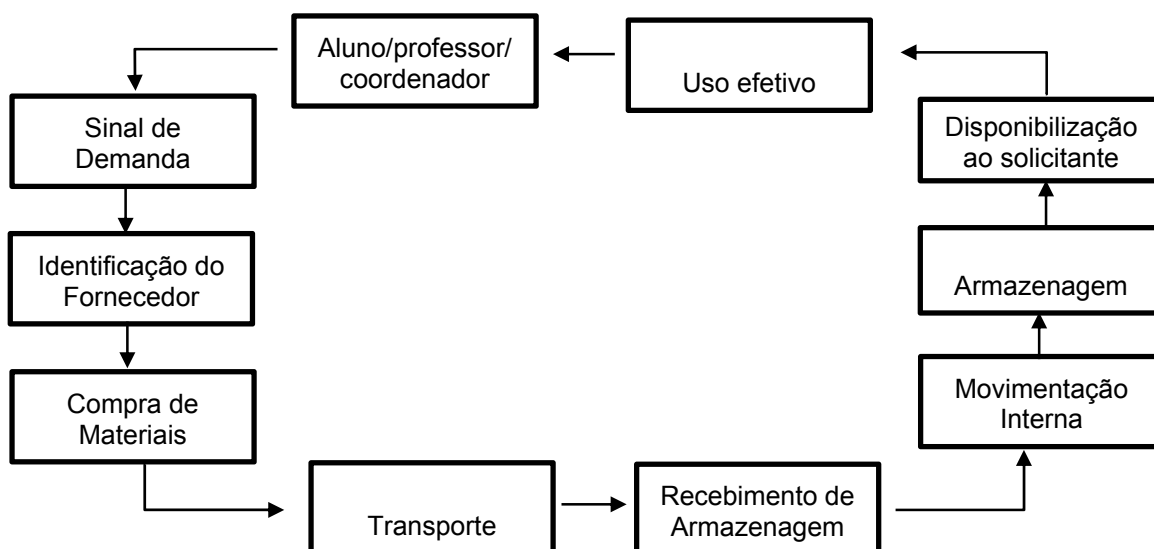
2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é construído com base na literatura que corresponde à proposta do estudo. Essa seção contemplará temas como: administração de materiais, setor de compras e gestão no processo de compras/entrega.

2.1 Administração de materiais

A administração de materiais, conforme exposto por Martins e Alt (2009), é uma das principais atividades realizadas dentro de uma empresa, já que é de sua responsabilidade a escolha do fornecedor, compra do bem ou serviço, recebimento, armazenagem e transporte interno até a entrega ou efetiva prestação do serviço ao cliente. Para melhor elucidar o exposto, a Figura 1, a seguir, representa o ciclo de funcionamento dessa administração de materiais e recursos.

Figura 1 – Ciclo da Administração de Materiais



Fonte: Adaptado de Martins e Alt (2009).

Dessa forma, o início do processo da administração de materiais e recursos é marcado pela identificação do fornecedor que supre sua necessidade, em seguida, avança-se para a aquisição e recebimento dos materiais e recursos para, posteriormente, assegurar sua conservação, manutenção e alienação (quando for o caso). Esse ciclo permite organização e controle na administração dos recursos adquiridos pela organização.

Em suma, é possível apontar que a administração de materiais tem por objetivo garantir a existência de um estoque organizado e constituído dos itens e suas quantidades necessárias para que a organização entregue ao cliente o produto comprado ou serviço contratado sem desperdícios, bem como no tempo e termos acordados, dessa forma, contribuindo na estratégia e na saúde financeira da organização (DIAS, 2005).

Dada a relevância do setor de administração de materiais na organização, ele passou por uma evolução tanto na sua prática quanto na percepção de seu valor holístico, marcado por inovações, assim como nos anos de 1750-1800 com a máquina a vapor; 1800-1850 foi representado pelas locomotivas, telégrafos e fotografia; 1850-1900 foi marcado pela lâmpada, telefone, motor à explosão e adubo químico; de 1900-1950 ocorreu o surgimento do nylon, radar, rádio e televisão; e entre os anos de 1950-2000 com o raio laser, fibra óptica e biotecnologia (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013). Tais avanços podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da Administração de Materiais

Evolução	Situação inicial (1750-1800)	Processo de evolução (1800-1850)	Estágio avançado (1850-1950)	Situação do Novo Milênio (1950-2000)
Percepção empresarial				
O administrador de materiais	Pessoa de recados.	Funcionário a serviço da produção.	Executivo conhecedor do mercado de abastecimento.	Executivo que administra 60% dos custos e das despesas.
Perfil do profissional	Pessoa bem considerada.	Burocrata eficiente.	Conhecedor de administração comercial e de mercados.	Executivo com preparo técnico, econômico e legal.
Progresso do profissional	Sem possibilidades.	Comprador.	Planejamento do negócio.	Diretor executivo.
Atividades de administração de materiais	Faz despesas.	Evita faltas e desmobiliza estoques excedentes.	Planejamento estratégico.	Concentração em uma visão de melhoria no resultado da empresa.

Fonte: Francischini e Gurgel (2013).

A atividade de administração de materiais passa, então, a ser uma função que é desempenhada por um profissional que concilie habilidades de negociação, conhecimento técnico, legal e estratégico. Esse administrador toma decisões em ações que englobam planejamento, organização, liderança, execução e controle, visando, em última instância, o alinhamento das estratégias e o aumento da lucratividade de uma organização (MAXIMIANO, 2011).

O gestor de materiais “analisa e decide o que deve e o que não deve colocar ou repor nos estoques da empresa” (GASNIER, 2002, p. 31). A responsabilidade direcionada a esse profissional é muito grande, pois ele fará a gestão do capital da empresa que pode ser elevado e limitado. Assim, é fundamental que o gestor de materiais tenha conhecimento da expectativa da empresa com seu trabalho (GASNIER, 2002).

É possível relacionar o administrador de materiais com o comprador que atua no setor de compras de uma organização. É sobre esse assunto que se tratará na próxima seção.

2.2 Setor de compras

O objetivo do setor de compras é adquirir materiais, componentes e serviços a fim de atender as necessidades da empresa, considerando fatores como quantidade exata, data combinada, melhor preço, qualidade e prazo de pagamento (VIANA, 2009; COSTA; MÁRIO; MOURA, 2015).

Ainda cabe apontar que o setor de compras envolve um ciclo que é constituído de cinco etapas, são elas: a) Análise das demandas recebidas; b) Pesquisa, identificação e seleção de fornecedores; c) Negociação com o fornecedor selecionado; d) Acompanhamento do fornecimento e entrega da ordem de compra (OC); e) Recebimento do material da OC (MARTINS; ALT, 2009).

Ao gestor de compras cabe analisar cinco quesitos na hora de efetivar a compra dos recursos à empresa, são eles: a) O que comprar? O comprador deve solicitar ao fornecedor especificação/descrição dos recursos que pretende adquirir; b) Quanto e quando comprar? O comprador precisa ter conhecimento da quantidade a ser consumida, disponibilidade financeira, capacidade de armazenamento e prazo de entrega; c) Onde comprar? O setor de compras precisa ter um cadastro de fornecedores; e d) Como comprar? O gestor de compras precisa ter conhecimento das normas ou manual de compras da empresa (MARTINS; ALT, 2009).

Esses quesitos são cruciais no momento da compra, mas cabe ao gestor de compras fazer bom uso de sua experiência e conhecimento para selecionar o melhor fornecedor que possa lhe atender. Entretanto, o comprador também deve sempre lembrar-se dos fatores: adquirir pelo melhor preço; prazo; qualidade; prazos de entrega e pagamento e pós-venda (POZO, 2010).

Conforme já citado anteriormente, o gestor de compras precisa ter conhecimento da quantidade necessária a ser adquirida de recursos para não comprometer o funcionamento da organização. O volume a ser adquirido de materiais precisa estar coerente com a capacidade de armazenamento desses insumos, capacidade financeira e necessidades (ARNOLD, 2012).

E, para adquirir materiais, é preciso contatar fornecedores. Conforme Gurgel (1996, p. 47), “a seleção do fornecedor deverá obedecer a critérios adequados que levarão em conta cada mercado fornecedor e as características do artigo a comprar”.

Tampouco, é importante que se faça um estudo acerca de todos os fornecedores selecionados, para que seja possível uma avaliação correta sobre suas instalações, seu desempenho, sua capacidade e condição financeira, bem como a assistência técnica que oferece, dentre outros fatores que confirmam sua idoneidade (KRALJIC, 1983; DIAS, 2005).

Em relação às assertivas apontadas anteriormente, relata-se que as organizações podem se utilizar de diversas estratégias para gerirem com efetividade os recursos que possuem. Isso pode, inclusive, ajudar a conferir vantagem competitiva à organização, desde que ela seja algo que contribua com a perenidade da organização no mercado em que atua e seja algo diferenciado em relação à concorrência.

2.3 Gestão do processo de compras/entrega

O processo de compra de materiais tem grande relevância na cadeia de suprimentos, pois, esse processo tem por função atender às necessidades de materiais de modo a planejar de forma quantitativa e qualitativa, buscar pelas quantidades e o momento certo e verificar se a entrega foi feita corretamente e dentro do prazo ao cliente (DIAS, 2005).

O processo de compras pode ser dirigido de duas maneiras: reativa e proativa (BAILY et al, 2000). A forma reativa, conhecida também como visão tradicional, entende que este processo tem por objetivo apenas comprar, isto é, encontrar um fornecedor que troque seus produtos e/ou serviços por um valor em dinheiro (BOWEN et al, 2000).

Conforme aponta Santos et al (2002, p. 2), “o interesse básico do comprador nesse cenário é adquirir o volume máximo de recursos pela menor quantia de dinheiro que for necessário pagar”.

Ainda cabe afirmar que o processo tradicional de compras de materiais é destacado por adversidades entre o fornecedor e o comprador. Portanto, nesse processo o estabelecimento de parcerias não é fundamental (TEÓFILO NETO, 2000).

Para Baily et al (2000) o modelo tradicional do processo de compras de materiais é ultrapassado, sendo, então, necessário agregar maior valor ao mesmo para deixá-lo mais ágil e eficiente. Assim, Arnold (2012) afirma que este modelo possui algumas desvantagens que contribuem para a falta de credibilidade da área de compras, são eles:

- a) Não ter eficiência e redução de custos, mantendo o mesmo quadro de pessoal;
- b) Aquisição de materiais de baixo valor unitário possuem grandes custos por transação, gerando um desperdício de recursos humanos;
- c) Desgaste com colaboradores devido a elevada duração do ciclo de compra e a necessidade de realizar um acompanhamento exagerado do pedido para garantir que o material seja entregue no momento desejado;
- d) O planejamento estratégico fica comprometido, visto que, o pessoal envolvido com compras gasta todo o seu tempo realizando atividades operacionais.

Em contraponto, há a forma proativa do processo de compras de materiais. Tal processo também é conhecido como uma visão estratégica. Isso porque devido aos problemas vivenciados no processo de compras de materiais por várias organizações fez com que elas encontrassem formas de diminuir seu fracasso e passassem a desenvolver um papel proativo (HERBIG; O'HARA, 1996). Foi, então, a partir da década de 80 que as empresas passaram a ter foco estratégico no processo de compras de materiais (DIAS, 2005; MONCZKA et al, 2009).

Dessa forma, Bowen et al (1997) e Miles e Ballard (1997) argumentam que na busca ostensiva de dedicação ao processo de compras, com uma visão proativa, as atividades ficaram mais estratégicas, apresentando aos gestores a contextualização dos impactos no longo prazo.

Todavia, é de suma importância que as ações estratégicas tomadas no processo de compras de materiais estejam em consonância com as estratégias da organização (HERBIG; O'HARA, 1996; BJÖRKLUND, 2011; AKENROYE; OJO; AJU, 2012; COBAN, 2012). O enfoque estratégico deve ser nas compras a longo prazo, desenvolvimento de fornecedores e redução de custo total dos materiais de compra (DUMOND, 1996; MILES; BALLARD, 1997; SIMÕES; MICHEL, 2004; INAMINE; ERDMANN; MARCHI 2012).

Como exemplo de enfoque estratégico em estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos com os fornecedores, Bowen et al (1999) cita os compradores das empresas como IBM, Nissan, Ford, Hewlett Packard. Esses profissionais despendem muito pouco do seu tempo com processos administrativos e burocráticos, focando, justamente, no desenvolvimento de fornecedores. Portanto, pode-se dizer que essas empresas atuam de forma proativa no processo de compras de materiais.

O foco principal do trabalho volta-se, especificamente, para a gestão do prazo de entrega, entretanto se fazem necessárias explanações, dado que não se trata de um procedimento desconexo e, sim, de um elemento do todo.

3 METODOLOGIA

A coleta dos dados realizou-se sob uma orientação qualitativa, no período de julho e dezembro de 2016, pois o objetivo do presente estudo foi analisar as vulnerabilidades na gestão do prazo de entrega dos fornecedores da Instituição de Ensino Superior pesquisada (GONÇALVES; MEIRELES, 2004), ainda assim, a utilização desse método classificou-se como adequada diante do problema pesquisado.

A escolha por pesquisar a gestão do prazo de entrega dos fornecedores de uma IES no Meio-Oeste Catarinense justifica-se por: a) Limitação de tempo; b) Autorização da direção da respectiva IES para efetivar a pesquisa na mesma; e c) Limitação orçamentária.

No que diz respeito à estratégia da pesquisa, realizou-se um estudo de caso. Ao escolher trabalhar nesse artigo com um estudo de caso, considerou-se os apontamentos de Yin (2010). O autor descreve que o estudo de caso contempla uma investigação empírica que explora algo contemporâneo em seu contexto de legitimidade, principalmente quando esse algo não está claramente definido.

O cerne do estudo de caso volta-se no intuito de esclarecer um conjunto de decisões, haja vista o motivo da tomada de tal decisão, sua implementação, assim como os resultados obtidos. Além disso, conta com técnicas de documentos primários, secundários, observação direta e indireta dos eventos em estudo e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos (YIN, 2010). Em consenso a isso, procurou-se compreender profundamente a problemática do objeto de estudo.

O estudo de caso único é apropriado, nessa pesquisa, sob as seguintes circunstâncias: a) aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o investigador na realização da coleta de dados (na análise dos dados, comparou-se a prática empresarial com a teoria sobre Compras); e b) por captar circunstâncias e as condições de uma situação diária ou de um lugar-comum.

A primeira fonte de informação para realização desse estudo, iniciou-se, exploratoriamente, pela coleta de informações relacionadas ao pedido de compra, as quais foram extraídas dos *softwares* de gestão da IES e exportadas para o *Excel*, onde foram tabulados e analisados. Assim, identificou-se os prazos de entregas em cada ordem de compra, bem como as demais análises expostas na seção discussão dos resultados do presente estudo.

Os *softwares* em questão tratam-se do *Protheus* e do ECM (*Enterprise Content Management*) criados e desenvolvidos pela TOTVS. O primeiro é o ERP (*Enterprise Resource Planning*) de gestão financeira da instituição. O segundo gerencia documentos e fluxos, o qual foi realizada a análise documental.

A segunda fonte de informações, de forma a descrever a problemática, diz respeito a informações mais profundas obtidas por meio da realização de uma entrevista com o gestor do setor de compras. Nessa entrevista, utilizou-se um roteiro com perguntas abertas para confirmação dos problemas identificados no processo, bem como a proposição de melhorias para correção das problemáticas. As perguntas foram construídas nas dimensões de organização das atividades de compra, decisão em compras e atividade de compras. A construção do roteiro de perguntas para realização da entrevista teve como base o arcabouço teórico apresentado sobre o tema. A entrevista, que durou em média uma hora, foi gravada e, assim que finalizada, iniciou-se uma análise de conteúdo das anotações de sua transcrição. Para Marconi e Lakatos (2011), a entrevista, e sua relativa flexibilidade, dá oportunidade ao entrevistado de responder questões propostas e acrescentar sua perspectiva acerca do problema pesquisado.

Quanto à escolha do entrevistado, justifica-se por dois motivos: o primeiro, pela liberdade de escolha dos compradores em participar ou não, sendo que somente o gestor apresentou disponibilidade para tal. E segundo, pelo conhecimento do gestor, visto que atuava por mais de 7 anos no setor de compras, bem como apresentava formação acadêmica, com graduação, especialização, mestrado e com doutorado em andamento, o que subsidiou a escolha do entrevistado como uma rica fonte de informações para a pesquisa. Isso também está em consonância com Triviños (2009): envolvimento do entrevistado com o fenômeno; amplitude e aprofundamento da problemática estudada; disponibilidade de tempo para entrevista; e capacidade para exteriorizar a natureza e a particularidade para a compreensão do fenômeno.

Há de se destacar ainda que uma possível tendência em omitir informações importantes, ou induzir qualquer conclusão acerca do setor foram devidamente certificadas com a observação no dia a dia do setor, bem como na análise documental.

Com o intuito de permitir uma decisão autônoma dos participantes, valeu-se do uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Diante desse termo, esclareceu-se sobre os propósitos da pesquisa, resguardando a identidade dos entrevistados, da possibilidade de desistência a qualquer momento sem implicar em qualquer tipo de perda ou necessidade de dar explicações e, caso desejassem, poderiam conhecer pessoalmente ou por escrito os resultados, ao final da pesquisa. Além disso, também foi informado aos participantes da pesquisa quanto à concordância da utilização da entrevista para a publicação, bem como de seu uso em outros projetos de pesquisa.

A terceira e última fonte de informações, de maneira complementar à coleta dos dados dos *softwares* e da entrevista, valeu-se da observação não participante no dia a dia do setor. O intuito de utilização desta técnica foi de observar possíveis fatos omitidos no sistema e/ou na entrevista, intencionalmente ou não, que de alguma forma pudessem impactar na análise e conclusões dos resultados desse estudo. Essa técnica também foi utilizada na reunião entre o setor de Tecnologia da Informação (TI) (4 participantes), e o setor de compras (3 participantes) na apresentação do pedido de melhorias no sistema. A opção pela observação não participante está em consonância com Marconi e Lakatos (2011, p. 69) quando argumentam que a observação no campo “consiste na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los”.

Como o recorte de tempo foi transversal e com o volume de documentos analisados, não representou a necessidade do *software*. A análise documental foi efetuada pelos próprios pesquisadores.

Assim, de posse dos materiais coletados a partir de fontes primárias e secundárias, procedeu-se a análise seguindo aos preceitos de Bardin (2004), em três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentar-se-ão os resultados obtidos após realização do estudo. Inicialmente, apresenta-se a descrição do modelo atual de gestão do prazo de entrega dos fornecedores; em terceiro, a evidenciação da vulnerabilidade na gestão do prazo de entrega dos fornecedores; e, por último, expõe-se a proposição de melhorias para o problema evidenciado.

4.1 Descrição do modelo atual de gestão do prazo de entrega dos fornecedores

Com base na entrevista, bem como na observação do dia a dia do setor de compras, observa-se que os procedimentos no setor atendem as cinco etapas do ciclo consideradas como principais por Martins e Alt (2009): a) Análise das demandas recebidas; b) Pesquisa, identificação e seleção de fornecedores; c) Negociação com o fornecedor selecionado; d) Acompanhamento do fornecimento e entrega da ordem de compra (OC); e) Recebimento do material da OC.

Quanto à divisão das atividades no setor, um dos compradores atende especificamente as demandas relacionadas aos materiais, equipamentos e serviços para as aulas práticas e materiais de expediente aos setores administrativos; ao passo que o outro se concentra nas demandas relacionadas à ampliação e manutenção da infraestrutura física, segurança e limpeza, conforme argumenta o gestor de compras:

Essa segregação se faz necessária considerando a gama de materiais, reagentes, laboratórios e equipamentos necessários para atender os 28 cursos oferecidos pela instituição, bem como a estrutura física, com mais de 28.000 m² de edificação, para comportar e atender os cursos e os aproximadamente 5 mil alunos. Diante desse contexto, foram segregadas as atividades dos compradores.

A instituição em estudo se utiliza de uma ferramenta de gerenciamento de documentos e processos: o ECM da TOTVS. Essa ferramenta é utilizada para gerenciar todo o ciclo de informação da IES de maneira estruturada e integrada, inclusive os procedimentos do setor de compras.

As solicitações ficam a cargo dos gestores de área/setor/departamento ou a cargo de um colaborador por ele designado, conforme argumenta o gestor do setor de compras:

Essa limitação tem o intuito de validação/ciência das solicitações de compras pelo gestor, bem como sua interação nas mesmas, quando necessária, para evitar compras com especificações equivocadas ou ainda compras em momentos não oportunos.

O procedimento supracitado está alinhado com Viana (2009), o qual argumenta que o setor de compras deve suprir as necessidades da organização, no que tange à aquisição de materiais e/ou serviços, mediante as solicitações dos usuários alinhadas ao fluxo de caixa. Esse entrosamento entre os usuários e o setor de compras evita a decisão unilateral, na maioria das vezes, equivocada na solicitação, bem como nas compras dos materiais e serviços cruciais para desenvolvimento das atividades da organização.

Considerando o modelo adotado, cada colaborador, professor ou técnico-administrativo deve direcionar suas solicitações ao seu gestor imediato, por exemplo: um professor, do curso de farmácia que precise de um reagente para um experimento em uma aula prática, deve encaminhar sua solicitação para a coordenação do curso, a qual, por sua vez, deve verificar se tal solicitação tem relação com a disciplina, plano de ensino e relevância para o curso e, em caso positivo, deve abrir uma solicitação no ECM. Para os colaboradores do administrativo, segue o mesmo procedimento. Os colaboradores que precisarem de algum material específico para desenvolverem suas atividades e que a universidade não o disponibilize, esse colaborador deve procurar seu gestor para solicitar o mesmo. O gestor, por sua vez, deve avaliar a necessidade da solicitação e, se julgá-la necessária, deve abrir a solicitação no ECM.

Observa-se que os procedimentos supracitados estão alinhados à lógica do processo de compras de Arnold (2012), o qual aponta que é fundamental que o gestor de compras tome conhecimento, busque questionar os itens a serem comprados no ato de suas solicitações, considerando fatores como coerência, tempo oportuno da compra, quantidade apropriadas, impacto no fluxo da caixa, sempre observando as normas e/ou manual de compras da empresa.

Há de se destacar ainda que os procedimentos adotados pelo setor de compras, em consonância com Martins e Alt (2009), também levam em consideração as estratégias da organização em relação aos seus concorrentes e clientes.

Outro ponto a se considerar, é o procedimento da instituição de fazer ao menos três orçamentos para subsidiar a decisão de qual fornecedor adquirir os insumos, cabendo aos compradores providenciar tais orçamentos e informar no sistema quais são os valores de suas respectivas propostas. O gestor de compras argumenta que caso o comprador julgue

necessário, “ele pode anexar os orçamentos na solicitação e encaminhar para o gestor validar/dar parecer ou ainda pedir que o solicitante valide os orçamentos, em caso da compra de itens novos”.

Esse procedimento está alinhado com o apontamento de Arnold (2012), o qual afirma que os compradores têm a responsabilidade principal de localizar fontes adequadas de suprimentos e negociar preços, a fim de garantir o atendimento pleno e inequívoco das demandas ao melhor custo benefício para a organização. Para tanto, se deve observar um *mix* de atributos dos fornecedores:

- a) Preço: O fornecedor deve ser capaz de oferecer preços competitivos;
- b) Habilidade Técnica: O histórico do fornecedor demonstra notória desenvoltura no ramo de atuação;
- c) Capacidade de Produção: A produção deve ser capaz de atender às especificações do produto, tanto em quantidade como na qualidade;
- d) Confiabilidade: O fornecedor deve demonstrar capacidade de honrar com os compromissos acordados;
- e) Serviço Pós-Venda: Um bom serviço pós-venda é indispensável, para o caso de uma reposição ou apoio técnico;
- f) Localização do Fornecedor: É desejável que o fornecedor esteja próximo, ou pelo menos tenha um representante local;
- g) Outras Considerações: Questões como de crédito, flexibilidade, reciprocidade e reserva de estoque devem ser levadas em consideração.

Após os materiais adquiridos, eles são entregues no almoxarifado da IES para que sejam conferidos, lançados no patrimônio ou estoque – quando for o caso – e, em seguida, direcionando-os ao usuário que os solicitou. Posteriormente, é encaminhado ao setor de compras o documento fiscal para ser validado.

De posse do documento fiscal devidamente conferido pelo almoxarife, o comprador reúne a ordem de compra, deferimento, orçamentos e encaminha-os para validação do gestor de compras, o qual verifica se o processo está devidamente dentro dos padrões e, após a homologação, o gestor do setor de compras encaminha tais documentos ao setor financeiro para que se efetive o pagamento ao fornecedor. Já nos casos de serviços contratados, é costumeiro anexar fotos dos serviços executados ao processo, comprovando a sua devida execução.

Cabe ressaltar que o procedimento-padrão supracitado não ocorre quando surgem necessidades urgentes dos setores e que de alguma forma possam causar alguns transtornos para a instituição, professores ou alunos. Nesse caso, o gestor de compras explana um exemplo:

Um exemplo comum é quando um coordenador/professor não faz a solicitação, via trâmites formais, de um material para aula prática em tempo hábil. Como a aula prática já está programada e o seu cancelamento implicaria em diversos fatores e, principalmente, na mudança no calendário – o que prejudicaria a programação dos alunos, em especial daqueles que trabalham, e a própria imagem da Universidade também – nesses casos, a solicitação segue direto para negociação e efetivação da compra para depois formalizar o procedimento-padrão.

As solicitações do responsável pelo almoxarifado de materiais de expediente e de uso rotineiro, por exemplo, também podem ser tratadas de maneiras diferenciadas quando se tratar de reposição programada com o intuito de evitar transtorno no bom andamento das atividades da IES.

Na próxima seção, tratar-se-á da evidencição das vulnerabilidades encontradas na gestão do prazo de entrega dos fornecedores.

4.2 Evidencição da vulnerabilidade na gestão do prazo de entrega dos fornecedores

Conforme evidenciado até aqui, a gestão dos prazos de entrega tem grande relevância no ciclo de compra, pois, esse processo tem por função garantir que os fornecedores entreguem efetivamente e corretamente os materiais e serviços adquiridos pelo comprador dentro do prazo acordado, uma vez que o atraso no prazo de entrega pode acarretar em atropelo nos processos, aumenta a probabilidade de erros nos processos subsequentes, o que, conseqüentemente, acaba por acarretar em prejuízos financeiros (DIAS, 2005).

Considerando a gestão do prazo de entrega dos fornecedores da IES pesquisada, das cinco etapas do ciclo de compras (Análise das demandas recebidas; Pesquisa, Identificação e seleção de fornecedores; Negociação com o fornecedor selecionado; Acompanhamento do fornecimento e entrega das OCs; Recebimento do material da OC) identificou-se que a quarta etapa, acompanhamento do fornecimento e entrega, apresenta vulnerabilidade.

O problema em questão deve-se ao fato de não ter o acompanhamento do prazo de entrega do fornecedor, ou seja, entre o fechamento do pedido e sua efetiva entrega não é procedimento realizar o acompanhamento juntamente com o fornecedor com o intuito de, proativamente, identificar possíveis atrasos e ou falhas para que sejam tratadas. O gestor de compras expõe que:

O fato de o setor não contar com um acompanhamento do prazo de entrega acaba por gerar diversos percalços, por exemplo: quando uma campanha publicitária é estabelecida e, em sequência, é contratada uma gráfica para imprimir um material publicitário, muitas vezes, acaba ocorrendo atraso no despacho ou até no traslado do material entre o fornecedor e a instituição. Porém, o setor de compras não tem o efetivo controle ou a informação de que isso ocorreu para que, preventivamente, consiga tomar medidas a fim de que esse atraso não comprometa outras atividades já programadas, por exemplo: não contratar uma equipe para fazer panfletagem, uma vez que não teriam material para tal ação.

Outro exemplo já apresentado foi a demanda de materiais para aula prática. O atraso na entrega desse tipo de material significa alterar todo o cronograma de aulas e reservas de laboratórios. Para o gestor de compras, isso pode ser prejudicial para os acadêmicos da IES em estudo, pois a maioria deles trabalham e se deslocam de outros municípios para virem até a IES. Então, aumentar o número de encontros significa onerá-los em todos os aspectos. Ainda em consideração aos problemas decorrentes da falta de controle do prazo de entrega, o gestor argumenta que:

A vulnerabilidade é conhecida, entretanto, devido a demanda de atividades diárias do setor, não foi possível sanar o problema em definitivo ainda, mas as contribuições de trabalhos acadêmicos, como esse, auxiliam na evidenciação desses problemas e no processo de tomada de decisões para saná-los.

Conforme argumenta Baily et al (2000), o controle do prazo de entrega dos materiais deve ser proativo e não reativo a cada situação, sendo, então, necessário deixá-lo mais ágil e eficiente. Para Arnold (2012) a falta de proatividade nessa etapa contribui para a falta de credibilidade da área de compras, pois acarretam-se os seguintes aspectos: a) Falta de eficiência; b) Agregam custos por transação, gerando um desperdício de recursos humanos e, consequentemente, financeiro; c) Desgasta o colaborador devido a elevada duração do ciclo de compra e a necessidade de replanejamento da utilização do pedido; e d) O planejamento estratégico fica comprometido, visto que o pessoal envolvido com compras gasta todo o seu tempo realizando atividades operacionais.

Com o intuito de apresentar a dinâmica do setor compras, na Tabela 1, a seguir, apresenta-se o número e o valor das compras em função do número de dias para sua concretização. Observa-se que houve uma amplitude grande dos dias de efetivação da entrega das 298 compras realizadas no primeiro semestre de 2016, com marco de zero dias até 67 dias. Também houve uma variação significativa de valores, oscilando de R\$ 11,90 até R\$ 23.024,90; por consequência desses dois fatores, os valores das médias também variaram de R\$ 11,90 a R\$ 2.566,17.

Tabela 1 – Prazo de entrega (dias), número, valor total e valor médio das compras no primeiro semestre de 2016

Dias	Número	%	%a	Valor	%	%a	Média
0	17	5,7	5,7	R\$ 7.702,47	5,61	5,61	R\$ 453,09
1	43	14,43	20,13	R\$ 23.024,90	16,78	22,39	R\$ 535,46
2	28	9,4	29,53	R\$ 8.450,33	6,16	28,55	R\$ 301,80
3	29	9,73	39,26	R\$ 14.786,91	10,78	39,33	R\$ 509,89
4	28	9,4	48,66	R\$ 6.533,30	4,76	44,09	R\$ 233,33
5	24	8,05	56,71	R\$ 5.705,87	4,16	48,25	R\$ 237,74
6	22	7,38	64,09	R\$ 9.343,47	6,81	55,06	R\$ 424,70
7	23	7,72	71,81	R\$ 8.856,00	6,45	61,51	R\$ 385,04
8	12	4,03	75,84	R\$ 3.176,41	2,31	63,82	R\$ 264,70
9	4	1,34	77,18	R\$ 3.386,13	2,47	66,29	R\$ 846,53
10	5	1,68	78,86	R\$ 11.114,55	8,1	74,39	R\$ 2.222,91
11	2	0,67	79,53	R\$ 224,05	0,16	74,56	R\$ 112,03
12	5	1,68	81,21	R\$ 1.018,59	0,74	75,3	R\$ 203,72
13	4	1,34	82,55	R\$ 52,00	0,04	75,34	R\$ 13,00
14	8	2,68	85,23	R\$ 641,07	0,47	75,8	R\$ 80,13
15	7	2,35	87,58	R\$ 3.543,91	2,58	78,39	R\$ 506,27
16	1	0,34	87,92	R\$ 271,68	0,2	78,58	R\$ 271,68
17	7	2,35	90,27	R\$ 17.963,20	13,09	91,67	R\$ 2.566,17
18	2	0,67	90,94	R\$ 145,79	0,11	91,78	R\$ 72,90
19	1	0,34	91,28	R\$ 916,39	0,67	92,45	R\$ 916,39
20	3	1,01	92,28	R\$ 3.337,60	2,43	94,88	R\$ 1.112,53

21	2	0,67	92,95	R\$ 1.194,63	0,87	95,75	R\$ 597,32
22	2	0,67	93,62	R\$ 160,40	0,12	95,87	R\$ 80,20
23	1	0,34	93,96	R\$ 279,46	0,2	96,07	R\$ 279,46
28	3	1,01	94,97	R\$ 713,01	0,52	96,59	R\$ 237,67
30	2	0,67	95,64	R\$ 19,70	0,01	96,61	R\$ 9,85
33	1	0,34	95,97	R\$ 93,00	0,07	96,67	R\$ 93,00
35	2	0,67	96,64	R\$ 1.040,00	0,76	97,43	R\$ 520,00
36	1	0,34	96,98	R\$ 720,00	0,52	97,96	R\$ 720,00
37	2	0,67	97,65	R\$ 239,24	0,17	98,13	R\$ 119,62
39	1	0,34	97,99	R\$ 119,41	0,09	98,22	R\$ 119,41
44	1	0,34	98,32	R\$ 263,75	0,19	98,41	R\$ 263,75
47	2	0,67	98,99	R\$ 1.860,67	1,36	99,77	R\$ 930,34
50	1	0,34	99,33	R\$ 15,00	0,01	99,78	R\$ 15,00
64	1	0,34	99,66	R\$ 295,00	0,21	99,99	R\$ 295,00
67	1	0,34	100	R\$ 11,90	0,01	100	R\$ 11,90
Total	298	100	XXX	R\$ 137.219,79	100	XXX	R\$ 460,47

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Já o número de ordens e de entregas por decêndio são evidenciados na Tabela 2. Observa-se que 92,28% das entregas ocorrem nos 20 dias após o fechamento do pedido. Essa acentuação da demanda em período relativamente curto para a entrega dos itens comprados, aumenta possibilidade de problemas, bem como a demanda por maior empenho operacional da equipe do setor para controlar a efetiva entrega.

Tabela 2 – Número de ordens e de entregas por decêndio das compras

Decêndios	Ordens	%	%a
01 a 10	235	78,86	78,86
11 a 20	40	13,42	92,28
21 a 30	10	3,36	95,64
31 a 40	7	2,35	97,99
41 a 50	4	1,34	99,33
51 a 60	0	0,00	99,33
61 a 70	2	0,67	100,00
Total	298	100,00	XXXXX

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para o gestor de compras, os números refletem a realidade do cotidiano do setor, assim como é um dos fatores que impacta significativamente na demanda de trabalho da equipe e, por vezes, no retrabalho,

A instituição tem um perfil dinâmico, considerando os eventos, campanhas publicitárias etc., adicionalmente temos as restrições de espaço físico para armazenagem, bem como de recurso financeiro. Como a maioria das organizações, não trabalhamos com estoques para grandes períodos de tempo. Considerando esses fatores, torna-se evidente a necessidade de controlarmos bem o prazo de entrega, pois o atraso de uma semana, por exemplo, pode impactar diretamente nas atividades da Instituição.

Retomando Bowen et al (1997) e Miles e Ballard (1997) argumentam que a busca ostensiva de melhorias no processo de compras, com uma visão proativa, leva as atividades a ficarem mais estratégicas, apresentando aos gestores a contextualização dos impactos no longo prazo. Com esse espírito, a próxima seção trata especificamente sobre a proposta de melhorias para que possa sanar os percalços recorrentes no setor de compras da IES em análise.

4.3 Proposição de melhorias para o problema evidenciado

Conforme evidenciada na seção anterior, a problemática encontrada na etapa de controle do prazo de entrega tem causado transtornos ao setor de compras, bem como aos demais colaboradores da instituição. Há de se considerar que esses problemas podem se estender aos professores e alunos e, conseqüentemente, prejudicar a imagem da instituição.

Considerou-se como uma proposição de melhoria a esse problema evidenciado, a customização do ECM, ferramenta que já é utilizada pelos colaboradores e pelo setor, desse modo, minimizando: a) possíveis barreiras culturais, uma vez que já se tem familiaridade com a mesma; b) *know-how* da equipe de TI para a customização e suporte posteriormente; c) redução de investimento em licenças de *software* e treinamento, sendo esse último aspecto uma das funções do gestor de compras apontada por Dumond (1996), Miles e Ballard (1997), Simões e Michel (2004), e Inamine, Erdmann e Marchi (2012).

A customização da ferramenta precisaria informar de maneira prática ao gestor e aos compradores os prazos de entregas das solicitações, logo sugeriu-se incluir um novo ícone no menu inicial e se chamar “controle do prazo de entrega”. Ao acessar esse novo ícone, deverá conter as informações de todas as solicitações que estão em curso para serem entregues. As informações deverão ser segregadas em:

- a) Solicitações a serem entregues hoje;
- b) Solicitações a serem entregues em até 15 dias;
- c) Solicitações a serem entregues em até 30 dias;
- d) Solicitações a serem entregues em até seis meses; e
- e) Solicitações com prazo de entrega acima de seis meses.

Essa proposição de melhoria, corrobora com a afirmação de Dias (2005), Viana (2009), e Costa, Mário e Moura (2015). Os autores apontam que o setor de compras deve garantir, dentre os vários fatores citados, a entrega dos materiais por parte dos fornecedores na data combinada. Isso revela que se deve considerar o controle de prazo de entrega como uma etapa importante a ser corrigida.

Além da disponibilização da informação categorizada e com busca facilitada, também se incluiu o fornecedor no processo. Quando o comprador informar no sistema os detalhes do fechamento do pedido, mais especificamente preencher as informações da *interface* “gerar ordem de compra”, será disparado automaticamente um *e-mail* para o fornecedor com os detalhes, a exemplo dos itens comprados, valor total e o prazo de entrega dos mesmos. Além dessas informações, seguirá um *link* para que o fornecedor informe quanto à evolução do *status* de entrega da compra. Por exemplo: em primeiro momento, ele pode informar que recebeu o pedido e que o mesmo já se encontra para faturamento. Em um segundo momento, o fornecedor poderá informar que o pedido já está faturado e aguarda a coleta da transportadora. Posteriormente, ele pode informar que o pedido foi coletado, por qual transportadora o pedido segue, o protocolo para rastreá-lo e se o prazo de entrega da transportadora ficará dentro do que foi acordado.

O comprador também deverá informar na interface supracitada a periodicidade que deseja que o fornecedor atualize a evolução do *status* da compra, pois caso o fornecedor ultrapasse o período estipulado sem interação no mesmo, será disparado automaticamente um novo *e-mail* para o fornecedor solicitando a interação e será criado um alerta na tela inicial do ECM informando que a(s) solicitação(s) necessita(m) de contato com fornecedor para identificar a falta de interação.

Outro aspecto importante diz respeito a avaliação do fornecedor para que embase a tomada de decisão do comprador, para tanto, sugeriu-se um campo para que, ao final do ciclo, o comprador atribua uma nota ao fornecedor, levando em consideração como foi a relação com o mesmo entre o fechamento do pedido e a sua efetiva entrega. De maneira complementar, sugeriu-se também a disponibilização de um relatório, com o mesmo princípio de facilidade gerencial, o qual informe aos fornecedores, individualmente, o histórico de notas, quantos pedidos foram fechados com ele, quantos ele entregou no prazo, quantos ele atrasou e por quanto tempo. Com isso, pode-se também criar um *score* para avaliar os fornecedores nesse aspecto e embasar as negociações nas compras futuras.

Diante do exposto, destaca-se que a customização da ferramenta em alguns aspectos, conforme já apontados, reforçam Bowen et al (1999) que afirmam acerca da importância de os compradores não dedicarem maior parte de seu tempo em processos administrativos e burocráticos, focando justamente, no desenvolvimento de fornecedores. A proposição de melhoria na ferramenta vai ao encontro do argumento desses autores, pois o objetivo é que o gestor de compras tenha contato fácil, contínuo e ágil com o fornecedor de forma que possa evitar a falta de controle nas interações, além de poder investir mais no desenvolvimento de parcerias de longo prazo.

Por fim, foram apresentados os resultados da pesquisa e as sugestões de melhorias ao gestor de compras. Para isso, reuniu-se com a equipe de programação da TI a fim de compartilhar com eles os resultados da pesquisa, assim como lhes fornecer subsídios quanto aos itens que a customização precisa futuramente atender. Para o gestor de compras, “essa interação se faz necessária para que os técnicos também contribuam com o desenvolvimento da solução, bem como entendam o que se espera da ferramenta, sua importância para o setor e, principalmente, para a Instituição”.

Após a explanação para a equipe de TI, emergiu a ideia por parte da equipe de além de implementar as proposições supracitadas, incrementá-las para serem usadas na versão *mobile*. A equipe de TI informou que a ferramenta poderá ser utilizada por meio de *smartphones*, *tablets* ou outros aplicativos com acesso à internet. Isso permitirá, por exemplo, que o comprador possa fazer uma *vistoria in loco* de um serviço que está sendo prestado e registrar

instantaneamente a sua evolução, inclusive anexando fotos ao fluxo no ECM. Desse modo, a proposição ganha facilidade de acesso à ferramenta e interação dos compradores, bem como do gestor.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo destinou-se a analisar as vulnerabilidades da gestão do prazo de entrega dos fornecedores de uma IES no Meio-Oeste Catarinense. Os principais resultados evidenciaram que: a) a IES em estudo gerencia os documentos e processos pelo ECM da TOTVS e, tal ferramenta é utilizada pelos usuários da instituição para realizarem pedidos de compra. Após a identificação e contratação do fornecedor, recebe-se o material e é encaminhada a solicitação de pagamento do bem recebido; b) a etapa de acompanhamento do fornecimento e entrega da compra efetivada é vulnerável por não haver controle; e c) para sanar o referido problema, sugeriu-se customizar a ferramenta de gerenciamento de documentos já utilizada pela IES.

Os resultados encontrados, após, realização dessa pesquisa, contribuem gerencialmente com a IES em análise, pois, conforme já exposto anteriormente, ainda não foi realizada uma pesquisa gerencial e/ou científica acerca de tal tema no setor de compras da referida instituição. Teoricamente, esse estudo busca contribuir com uma discussão acerca do tema, o qual ainda é incipiente no contexto brasileiro quando se trata de Instituições de Ensino Superior, principalmente em Universidade de cunho comunitário/fundacional, devido sua ambiguidade de objetivos.

As proposições de melhorias para o problema geraram motivação por parte dos colaboradores do setor de compras, bem como dos usuários. Destaca-se também a possibilidade da customização sem desembolso financeiro, uma vez que se utilizaria os colaboradores do quadro funcional para tal. Com isso, a proposta ganha força para ser implantada no curto prazo, pois em épocas de crise, os investimentos em melhorias são postergados.

Reconhece-se que devido às limitações encontradas na realização deste trabalho, não se permitem maiores conclusões acerca dos itens analisados na pesquisa. Dentre essas limitações, pode-se citar o fato de os resultados dessa pesquisa não poderem ser generalizados para a demais instituições do mesmo setor, por se tratar de um estudo de caso único.

Como sugestão de trabalhos futuros, indica-se, então, a inserção na amostra de mais universidades e o acompanhamento longitudinal dos referidos problemas após a implantação das sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

AKENROYE, Temidayo; OJO, Olawale; AJU, Oluseyi. Purchasing and Supply Management Practices in Corporate Nigeria: An investigation into the Financial Services Industry. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 14, p. 284-295, 2012.

ARNOLD, JR. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2012.

BAILY, Peter et al. **Compras: Princípios e Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BJÖRKLUND, Maria. Influence from the business environment on environmental purchasing — Drivers and hinders of purchasing green transportation services. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n. 1, p. 11-22, 2011.

BOWEN, Paul A. et al. The effectiveness of building procurement systems in the attainment of client objectives. INTERNATIONAL CONFERENCE ON "PROCUREMENT - THE KEY TO INNOVATION" - CIB, Montreal. **Proceedings...** Montreal: CIB Publication, 1997.

BOWEN, Paul A. et al. Client briefing processes and procurement method selection: a south african study. **Engineering Construction and Architectural Management**, v. 6, n. 2, p. 91-104, 1999.

BOWEN, Paul A. et al. Client Briefing in South Africa: Na Effective Communication Process? **The Civil Engineering and Building Contractor**, v. 35, n. 1, p. 37-43, 2000.

COBAN, Oktay. The impact of strategic purchasing on supply chain performance of the bottled water industry in Turkey. **European Journal of Business and Management**, v. 4, n. 8, p. 57-65, 2012.

COSTA, Darlen Andrade; MÁRIO, Pueri do Carmo; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. Variáveis de decisão determinantes do processo de compras em organizações: um estudo de caso. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 3, p. 138-163, 2015.

- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DUMOND, Ellen J. Applying value-based management to procurement. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 1, p. 5-24, 1996.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano C. Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2013.
- GASNIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística**. São Paulo: IMAM, 2002.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GURGEL, Floriano CA. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HERBIG, Paul; O'HARA, Brad. International procurement practices: a matter of relationships. **Management Decision**, v. 34, n. 4, p. 41-45, 1996.
- INAMINE, Ronaldo; ERDMANN, Rolf Hermann; MARCHI, Jamur Johnas. Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 124-139, 2012.
- KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. **Harvard business review**, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MILES, Robert; BALLARD, Glenn. Contracting for lean performance: contracts and the lean construction team. ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION – IGLC, 5., 1997, Gold Coast, Australia. **Proceedings...** Australia: IGLC, 1997. p. 103-113.
- MONCZKA, Robert. M. et al. **Sourcing and Supply Chain Management**. 5. ed. Ohio: Cengage Learning, 2009.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SANTOS, Adriana de Paula Lacerda et al. Utilização da compra proativa no processo de compra de materiais. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 22., Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.
- SIMÕES, Érica; MICHEL, Murillo. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis**, v. 2, n. 3, p. 1-7, 2004.
- TEÓFILO NETO, J. Técnicas de negociação para compradores. **Revista Venda Mais**, n. 77, p. 14, 2000.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 44. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.