



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**SETOR DE COMPRAS E FORNECEDORES:**

**UM ESTUDO DE CASO**

**JOSÉ FLÁVIO GOMES NOGUEIRA**

**BELO HORIZONTE**

**2011**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **JOSÉ FLÁVIO GOMES NOGUEIRA**, REGISTRO Nº **2010724490**. No dia 21/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**SETOR DE COMPRAS E FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21/03/2012.

Prof. Devanir Vieira Dias *Devanir*  
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho *Antônio Del Maestro Filho*

**JOSÉ FLÁVIO GOMES NOGUEIRA**

**SETOR DE COMPRAS E FORNECEDORES:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.**

**Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias**

**BELO HORIZONTE  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFMG  
2011**

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de ressaltar a importância do relacionamento entre setor de compras e seus fornecedores como parte importante da cadeia de suprimentos, podendo até tornar-se um diferencial para os negócios, desde que se cultive uma boa relação. O fornecedor, antes visto como um adversário, representa no mercado atual um parceiro que pode levar seu cliente a um diferencial competitivo. Percebe-se que com a globalização, as alianças estratégicas se tornaram de suma importância para que uma empresa se mantenha competitiva no atual mercado. Uma vez bem definida e estabelecida confiança, a aliança firmada representa uma semente que rende bons frutos para ambas as partes. Ainda, além de planejada, as alianças precisam ser geridas de forma a facilitar o desenvolvimento do que foi acordado. Nesse sentido, aqui se apresenta uma empresa em estudo, seus procedimentos de compras; e alguns fornecedores que são tidos como parceiros, e significativos para seu negócio. Em alguns citados, já se demonstra diferenciais como: qualidade do produto, preços, agilidade e localização. Também a qualificação e redução do número de fornecedores de materiais relativamente caros é um diferencial que a empresa considera hoje financeiramente muito viável.

**Palavras-chave:** Gestão de Operações e Logística, Gestão Estratégica de Compras, Relacionamento entre Compradores e Fornecedores.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –As cinco forças de Porter .....	9
Figura 2 – Drivers .....	18
Figura 3 - As quatro categorias do modelo Toyota, segundo Liker (2004) .....	21
Figura 4 – Solicitação de autorização para compra .....	25
Figura 5 – Autorização para compra .....	26
Figura 6 – Lançamento de pontuação de fornecedores .....	30
<hr/>	
Quadro 1 – Notas e ações em avaliação de fornecedores .....	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 Contextualização e problema de pesquisa .....	6
1.2 Justificativa .....	7
1.3 Objetivos: Geral e Específicos .....	7
<b>2. COMPRAS, FORNECEDORES E MERCADO ATUAL.....</b>	<b>8</b>
2.1 O mercado atual e a competitividade .....	8
2.2 O setor de compras .....	11
2.3 O fornecedor .....	13
2.4 Alianças estratégicas .....	14
2.5 Gestão da cadeia de suprimentos .....	17
2.6 A gestão da cadeia de suprimentos da Toyota .....	19
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1 Natureza da pesquisa.....	22
3.2 Classificação das fontes bibliográficas.....	22
3.3 Vantagens da pesquisa bibliográfica.....	22
3.4 Abrangência da pesquisa bibliográfica.....	22
3.5 Delimitação da pesquisa.....	23
3.6 Definição do método de pesquisa.....	23
3.7 Descrição da unidade de análise.....	23
3.8 Observação e análise do setor de compras X fornecedores.....	24
<b>4. ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS.....</b>	<b>24</b>
4.1 Procedimentos de compras.....	24
4.2 Recebimento de mercadorias.....	28
4.3 Qualificação de fornecedores.....	29
4.4 Avaliação de fornecedores.....	29

<b>5. AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES PARCEIROS .....</b>	<b>31</b>
5.1 A qualidade do produto.....	32
5.2 Agilidade e preço .....	33
5.3 Redução do número de fornecedores .....	34
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e problema de pesquisa

As organizações atuais buscam a todo momento se manterem competitivas no atual mercado globalizado. Nesse sentido, diferenciais de negócios vem determinar uma vantagem que a empresa pode ter perante seus concorrentes. Diferenciais não seriam apenas o que a difere dos demais em produtos, mas o que o difere de forma positiva na percepção dos clientes.

A chamada *Era da Competitividade* (anos 90) apresentava um cenário em que a globalização dos mercados e a postura de competitividade obrigavam as empresas a buscarem relações maduras e consolidadas com seus fornecedores, os quais passavam ao status de parceiros” (CORSO et al. 2005).

O setor de compras pode significar muito na busca pela competitividade, uma vez que boas compras podem gerar a possibilidade de levar ao cliente final, melhores preços, qualidade, inovação e melhores produtos. E nesse sentido, a aliança com fornecedores se torna uma ferramenta significativa, pois são eles que irão fornecer parte das condições para se chegar a esse resultado positivo no setor e conseqüentemente nas vendas de uma empresa.

Conforme Bernardi (2008), a atividade de compras é definida como sendo o processo de manutenção de suprimentos necessários às atividades operacionais da empresa, a qual influência nos estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à sua competitividade e permanência no mercado; porém, um ponto crucial para o setor de compras e a competitividade organizacional é definir os fornecedores que atendam às necessidades da empresa no que diz respeito à qualidade, quantidade, fonte certa e melhor preço.

Acredita-se que bons fornecedores possam fazer diferença no atendimento ao cliente final com atitudes como: agilidade, preço, qualidade e inovações. Ainda, boas compras refletem na obtenção de lucros conseqüentemente tornam uma empresa mais competitiva. Mas diversos fatores influenciam para que se faça uma parceria. Se tornar parceiro é mais que proporcionar um melhor preço, embora as parcerias permitam o ganho para ambas as partes - fornecedores e clientes destes.

Nesse contexto, emerge um instigante problema de pesquisa que pode ser formulado da seguinte maneira: Será que a parceria entre o setor de compras e seus fornecedores tem relevância estratégica para os negócios da empresa?

## **1.2 Justificativa**

Justifica-se a escolha pelo tema pela visão do setor de compras como importante e imprescindível nas empresas; por ser ele responsável pela ligação com fornecedores parceiros, que representam uma colaboração em competitividade, hoje essencial a qualquer negócio.

‘As empresas dependem de parceiros para realizar suas atividades e para abastecer suas operações que requerem matérias primas, materiais, equipamentos, serviços e uma extensa variedade de insumos que provém do ambiente externo’ (CHIAVENATO, 2005).

## **1.3 Objetivos**

Este trabalho tem por objetivo principal analisar o relacionamento entre o setor de compras e seus fornecedores, enfatizando sua importância estratégica para os negócios da empresa.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Avaliar as relações entre o setor de Compras e Fornecedores, ressaltando sua importância no mercado atual.
- b) Analisar as relações entre os Fornecedores e o Setor de Compras, destacando sua importância no mercado atual.
- c) Observar os procedimentos e normas de compras vigentes, visando à melhoria contínua do relacionamento do Setor de Compras com seus Fornecedores.

## **2. COMPRAS, FORNECEDORES E O MERCADO ATUAL**

Como forma de esclarecimento do tema, aqui se faz necessário falar do mercado, fornecedor e clientes, seus papéis, e ressaltar como importante fator a parceria destes, como chave de sucesso nos negócios. Também aqui são apresentados dados da empresa em estudo, como forma de mostrar a importância de alguns de seus fornecedores em seu negócio.

### **2.1 O mercado atual e a competitividade**

Para Da Silva (2001) a competitividade é mais que um objetivo, é uma necessidade. Mas apesar de as empresas se preocuparem com ela, muitas não compreendem os fatores que determinam essa competitividade, o que pode resultar em estratégias equivocadas ou precipitadas.

“A falta de reconhecimento por parte da empresa dos rumos do seu mercado e da influência do ambiente, aliada à indefinição quanto às capacitações necessárias para atuar, é a base para explicar por que algumas sobrevivem e outras morrem ou se fundem com outras” (DA SILVA, 2001, p.3).

Para Porter & Montgomery org. (1998, p.6) a menos que uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir. Infelizmente, muitas empresas competem em áreas importantes operando em desvantagem – frequentemente a um custo elevado – até que são inevitavelmente esmagadas.

Porter 1980 (apud Nicolau 2001) define como estratégia competitiva ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Para Porter (1999, p.63) estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas então enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. Sendo a essência do posicionamento estratégico escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

“Buscar uma participação de mercado é uma atitude quase tão produtiva quanto procurar um pote cheio de ouro no fim de um arco-íris. Nunca se consegue chegar lá e, mesmo que que conseguisse, não se encontraria nada” (PORTER & MONTGOMERY org. 1998, p.5)”.

Para Brunetta (2006, p.139) uma vantagem competitiva para seria um benefício significativo e, preferencialmente , de longo prazo sobre a concorrência. Estabelecer e principalmente manter uma vantagem competitiva é complexo, entretanto, a sobrevivência e prosperidade da empresa dependem disso.

Apesar das diferenças existentes de uma indústria para outra, Porter (1989) demonstrou que o estado de competição em uma indústria é sempre formado por cinco forças competitivas, descritas a seguir e ilustradas na FIG.

- a rivalidade entre vendedores concorrentes na indústria, que é determinada pelo número de concorrentes, seu tamanho e as condições de competição existentes (demanda, integração das empresas, armas competitivas utilizadas);
- as tentativas que as empresas de outras indústrias fazem no mercado para conquistar os clientes com seus produtos substitutos. Os produtos substitutos podem ser considerados todos aqueles de outras indústrias que atendem à mesma necessidade;
- o potencial de entrada de novos concorrentes, que é determinado pela quantidade e intensidade das barreiras às entradas existentes do mercado, assim como pela reação dos concorrentes existentes;
- o poder de barganha dos fornecedores, que é definido, dentre outros fatores, pelo tamanho do fornecedor, a importância do seu insumo e as vantagens que ele oferece para a empresa cliente;
- o poder de barganha dos compradores do produto, que é maior quando os consumidores tem mais opções de compra e possibilidade de trocar de marcas, sem maiores custos.

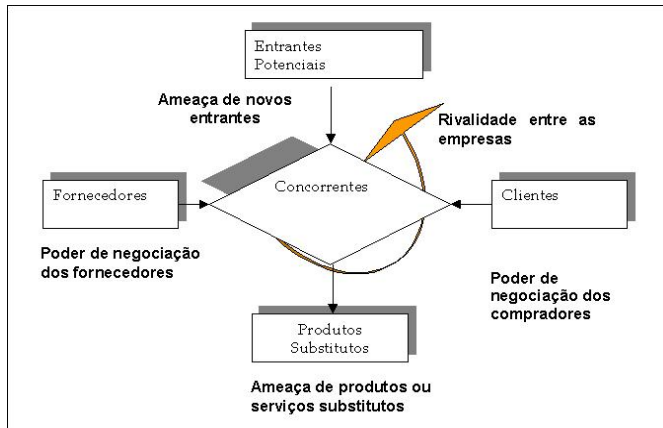


Figura 1 - As cinco forças de Porter (Porter, 1986)

Fonte: Alvarez & Queiroz 2003

Porter 1980 (apud Stair & Reynolds, 2002, p.42), voltando-se ao poder de barganha dos compradores e dos fornecedores, esclarece que os grandes compradores tendem a exercer forte influência sobre uma companhia. No entanto, esse influência pode ser minimizada se os compradores não dispuserem de outras opções de compra em outras empresas. Em alguns casos, os fornecedores firmam alianças estratégicas com as empresas, atuando como parte integrante destas, contribuindo assim para a organização obter vantagem competitiva.

Para Andion & Fava (2002) é fundamental que o gestor conheça bem o perfil das forças competitivas presentes em sua indústria, pois ele será determinante em termos de lucratividade do setor. Em outras palavras, quanto maior for a intensidade dessas forças, maior será a competitividade da indústria e menor a lucratividade coletiva das empresas participantes.

Segundo Porter & Montgomery org.(1998, p.19) a escolha que uma empresa faz quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente.

Ainda Porter & Montgomery org.(1998, p.21-22), a rivalidade intensa é relacionada com a presença de uma variedade de fatores:

- Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder. Em muitos setores industriais americanos, os concorrentes estrangeiros naturalmente se tornaram parte do quadro competitivo.

- O crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com idéias de expansão.
- O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor.
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços. Muitos negócios de materiais básicos, como papel e alumínio, sofrem com este problema quando a demanda diminui.
- A capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos. Tais adições, como nos negócios de cloro e vinil-cloreto, rompem o equilíbrio de suprimento-demanda do setor e freqüentemente levam a períodos de supercapacidade e redução de preços.
- As barreiras de saída são elevadas. As barreiras de saída, como ativos muito especializados ou lealdade da gerência para com um negócio em particular, mantém as empresas competindo mesmo quando elas possam estar ganhando pouco ou mesmo estejam incorrendo em retornos negativos sobre investimentos.
- Os rivais são divergentes quanto a estratégias, origens e “personalidades”. Eles tem diferentes idéias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo.

“A estratégia de negócios define as principais ações pelas quais uma organização constrói e reforça sua posição competitiva no mercado (BATEMAN & SNELL, 1998, p.132)”.

“As estratégias das empresas têm sofrido grandes transformações nos últimos anos. Essas transformações são na verdade uma evolução natural no sentido de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente” (CORSO et.al. 2005).

Notar a real importância da função Compras como potencial fonte de competitividade, é fundamental para a empresa que deseja estar participando eficazmente de seu mercado no presente e no futuro. Considerando a totalidade do valor econômico de seu produto, as Compras devem ser devidamente focadas dentro de sua estratégia de competitividade, considerando o real peso do que está a montante dela (HERRERA, 2001).

## 2.2 O setor de compras

Para Garcia (2008) o termo Compra pode ser definido como a aquisição de um bem ou de um direito, pelo qual se paga um estipulado preço. Baily et. al. 2000 (apud Garcia 2008), define que a atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

A função compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das organizações, pois o setor de compras atualmente se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado nas tomadas de decisões (GARCIA, 2008).

Nunes (2010) esclarece que a área de compras de uma empresa deixou de ser uma área de suporte e em determinados setores é a espinha dorsal que sustenta a lucratividade da empresa, pois em alguns casos é responsável por gerenciar até 80% dos recursos gerados por vendas.

O objetivo da atividade de compras é a obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; comprar os materiais pelos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de procurar as melhores condições para a empresa (DIAS, 2005).

De acordo com Ballou (2001), as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros. Já que grande parte do dinheiro de vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais podem gerar melhorias consideráveis nos lucros. Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de compras é de vital importância para o sucesso da empresa.

Para Fernandes (2010) o setor de compras é o responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. E prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.

Berto (2006, p.112) numa visão tradicional, assim sintetiza os instrumentos básicos de compras:

- especificações de materiais: descrição detalhada de todas as informações técnicas dos insumos (características físicas, composição de materiais, análises químicas, desenhos, etc.
- requisições de compra: controle de cada departamento que solicitará determinada compra – pode ser utilizada como base para análise de custos de cada área da empresa;
- pedidos de cotações: os pedidos de cotações podem especificar para os fornecedores: quais os materiais que a empresa necessita, quantidade desejada, qualidade esperada, especificações técnicas, prazo e local de entrega para os materiais e data em que a escolha do fornecedor será concluída;

ordens de compras: compromisso firmado entre comprador e fornecedor, sendo que o primeiro se responsabiliza em receber e pagar pelo pedido.

Ainda Berto (2006, p.112) esclarece sobre informações que as cotações dos fornecedores devem, geralmente, conter para a empresa solicitante:

- preço unitário e total;
- informações sobre o pagamento (ou rateio, ou encargos) do frete;
- condições de pagamento: descontos e parcelamento;
- data especificada para entrega;
- quaisquer outras condições especiais que o fornecedor ofereça.

No contexto competitivo em que as empresas se encontram, faz-se necessário o desenvolvimento de diferenciais para sobrevivência em um mercado em constante mudança. Nesse cenário, os critérios de avaliação e seleção de fornecedores podem ser utilizados no contexto do gerenciamento da cadeia de suprimentos. A gestão efetiva desta cadeia consiste em vantagem competitiva para as organizações que a compõem. A concorrência acontece, pois, não mais entre empresas do mesmo ramo, mas sim, entre as cadeias de suprimentos e o seu correto gerenciamento (LANGENDYK, 2002).

### **2.3 O fornecedor**

Conforme Lei 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor - art. 3.º) fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira; bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação,

construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Bateman & Snell (1998, p.79) diz que os fornecedores são importantes para uma organização por motivos além dos recursos fornecidos e a escolha do fornecedor correto uma decisão estratégica importante.

Para o Sebrae (2011) a escolha dos fornecedores de matéria-prima ou de produtos tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são, onde se localizam, e quais são os mais adequados para o negócio que está sendo planejado; e a parceria deve pressupor um alinhamento de objetivos e confiança e ser baseada em princípios de qualidade, excelência e responsabilidade, que devem ser negociados no estabelecimento da parceria. Alguns fatores devem ser analisados para a escolha de um fornecedor são: distância física, referências, custo do frete, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo, forma de pagamento e de entrega.

Para Herrera (2001) fornecedor e Cliente devem buscar mais do que somente boas negociações econômicas para ambos. Os fornecedores podem trazer para seu cliente reais vantagens e diferenciação, como:

- A flexibilização da produção
- Entregas "just-in-time"
- Oportunidades de controle e gestão de estoques
- Modalidade de fornecimento por consignação dos insumos
- A redução do tempo de desenvolvimento de produtos
- A exclusividade no fornecimento de certos produtos

Neste cenário competitivo, pode-se afirmar que, atualmente, o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações. A geração de valor tem como ponto de partida um outro patamar de relacionamento com o cliente, que possibilita a visualização de todos os aspectos tangíveis e intangíveis de suas necessidades, para além daquilo que ele mesmo possa enunciar como sua demanda. O fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância a àquelas almejadas junto aos seus clientes (ALVAREZ & QUEIROZ, 2003).

## 2.4 Alianças estratégicas

Segundo Hamel & Doz 2000 (apud Iglesias & Uk 2003), um dos objetivos de uma aliança estratégica é a co-especialização; a criação de valor mediante a combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimentos. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados ( habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis) para o sucesso de suas alianças, que criam valor quando esses recursos são co-especializados, tornando-se mais valiosos se reunidos num esforço conjunto do que de forma isolada.

Para Gramigna (2007) as alianças estratégicas vêm se tornando comuns na prática empresarial e podem ser uma fonte de competitividade em um negócio. É através dela que as partes delimitam seu campo de atuação, definem as responsabilidades e trabalham na exposição de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível para ambas as partes. Sendo que a prática da parceria acontece de duas formas:

- No ambiente interno da empresa: representada pelo esforço comum entre pessoas e/ou unidades de negócio, visando uma ação integrada e partilhamento de responsabilidades nos resultados. As parcerias na empresa, quando bem sucedidas, acarretam em ganhos comuns.
- Entre empresas: efetivada quando uma ou mais empresas se unem, disponibilizando suas competências para a realização de um empreendimento comum. Neste caso, não estamos nos referindo às fusões e sim da união de esforços e do estabelecimento de estratégias comuns com o objetivo de ganhos são recíprocos.

Ainda Gramigna (2007), cita habilidades necessárias numa negociação de parcerias:

- transmitir e manter confiança;
- atuar em sinergia com o parceiro;
- estabelecer uma boa comunicação: ouvir com atenção, processar o que foi ouvido, procurar o entendimento e repassar idéias com clareza;
- estar disposto a ceder - flexibilidade;
- preparar-se para administrar conflitos;
- agir com empatia;
- manter um bom relacionamento;

- conhecer o contexto em que se situa o futuro parceiro, suas necessidades, expectativas e potencial.

Para Corso et al. (2005) as primeiras empresas a sentirem necessidade de uma definição da política para o desenvolvimento da relação cliente-fornecedor foram as japonesas. Isso aconteceu a partir da década de 70, paralelamente ao processo de adoção de novos sistemas gerenciais. Hoje, a exigência generalizou-se e começa a se definir algum princípio de referência também na indústria ocidental.

Harbison e Pekar Jr. (1999) relatam que alianças estratégicas se iniciaram na década de 80, e eram poucas e limitadas. As empresas não tinham grandes preocupações com seus concorrentes, pois eram simples e, para se destacar, não precisavam brilhar em todas as capacidades para competir com eficácia e, muitas vezes, apenas um diferencial era o suficiente. Mas à medida que a mudança tecnológica se acelerou, os limites entre as empresas começaram a ficar incertos, e novas capacidades foram necessárias para obter sucesso em novos mercados convergentes e a concorrência se intensificava, viram que necessitavam de capacidades fortes em todo o espectro de atividades de negócios.

Neste cenário competitivo, pode-se afirmar que, atualmente, o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações. A geração de valor tem como ponto de partida um outro patamar de relacionamento com o cliente, que possibilita a visualização de todos os aspectos tangíveis e intangíveis de suas necessidades, para além daquilo que ele mesmo possa enunciar como sua demanda. O fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância a àquelas almejadas junto aos seus clientes (ALVAREZ & QUEIROZ, 2003).

Para Alvarez & Queiroz (2003) a cadeia produtiva é formada por uma seqüência de fornecedores e clientes. Toda a cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos interligados, devem operar sinergicamente para fornecer um produto ou serviço que satisfaça o seu cliente imediato; e se um desses elos falhar, toda a cadeia será comprometida. E essa aproximação entre clientes e fornecedores, em muitos casos, produz uma dependência mútua importante em torno do interesse das organizações.

Coletti et.al. (2002) ressaltam a importância do setor de compras e aliança com fornecedores, ao dizerem que a gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada

estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica. E que diante disso, a união de empresas com interesses comuns pode trazer ganhos significativos na aquisição de materiais.

O relacionamento empresa-fornecedor não existe somente no momento da compra. Para empresas estáveis, o relacionamento se estende no tempo, tendo a segunda compra aspectos diferentes da primeira e assim sucessivamente, coma consolidação do relacionamento empresa – fornecedor (TEIXEIRA & ZACARELLI, 1986, p. 17).

“Ambos os lados buscam a criação de um novo relacionamento que traga benefício mutuo e ambas as partes devem abrir mão do interesse pessoal e independência em favor da confiança a fim de se obter uma aliança” (ALVAREZ & QUEIROZ, 2003).

“Em algumas situações, duas ou mais organizações trabalham juntas utilizando estratégias cooperativas. As empresas cooperam em suas tentativas de modificar seus ambientes quando: o exercício de uma ação conjunta reduzir custos e riscos; e a cooperação aumentar o poder delas (isto é, habilidade delas realizarem as mudanças que desejam) (BATEMAN & SNELL, 1998, p.82).”

Para Yoshino & Rangan (1996, p.123) as alianças estão estreitamente vinculadas às estratégias competitivas das empresas que devem concorrer no mercado global. Com efeito, as alianças estratégicas tornam-se um meio de vida para algumas empresas e chegaram a transformar indústrias inteiras. A indústria de automação fabril é um labirinto de alianças que se interseccionam, e na biotecnologia, as alianças são a regra, não a exceção. Também na indústria de computadores as alianças de todo tipo passaram a proliferar nos últimos anos.

“Se as alianças são arma assim tão poderosa, que tantas empresas passaram a usar extensivamente, porque acadêmicos e administradores ainda estão céticos quanto à sua utilidade? A resposta está na complexidade da tarefa de geri-las (YOSHINO & BRANGAN, 1996, p.123)”.

Para Yoshino & Rangan (1996, p.96) depois de concluir que a aliança é desejável, a empresa deve estabelecer mais especificamente o papel que deseja que a aliança, ou as

alianças de um modo geral, desempenhe no plano geral da empresa. Essa determinação irá influenciar a escolha dos tipos de aliança.

Embora o estabelecimento do papel da aliança tenha sido, ao menos no início, um exercício de tentativa e erro em muitas empresas que estudamos, não precisa continuar a sê-lo. A maioria dos membros da alta administração parece desenvolver um sentido intuitivo quanto ao papel das alianças em suas empresas (YOSHINO & RANGAN 1996, p.96)

## **2.5 Gestão da cadeia de suprimentos**

A gestão da cadeia de suprimentos é um processo que consiste em gerenciar estrategicamente diferentes fluxos (de bens, serviços, finanças, informações) bem como as relações entre empresas, visando alcançar e/ou apoiar os objetivos organizacionais(COELHO,2010 B, p.1).

Para Ballou et al. (2000) ela se refere à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso.

Para central de Logística (2011) o objetivo estratégico da Gestão da Cadeia de Suprimentos é alcançar o equilíbrio entre custo e nível de serviço ao cliente que se traduz no alcance da vantagem competitiva da empresa. Ainda assim, a maioria das empresas inicia o processo determinando primeiro a sua estratégia competitiva para depois definir uma estratégia de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Mas é a visão estratégica da cadeia de suprimentos que determina que performance deve ter a gestão da cadeia com respeito a custos e responsividade.

Ainda a Central de Logística (2011) esclarece que para alcançar esse objetivo a empresa utiliza os 4 drivers: controle do estoque, transporte, instalações e informação, conforme mostrado na FIG. 2. E, apesar de se ver essa estrutura quase sempre de cima para baixo, em muitas circunstâncias o estudo de cada dos drivers pode indicar a necessidade de se ter de rever tanto a estratégia da cadeia de suprimentos quanto da própria estratégia competitiva.

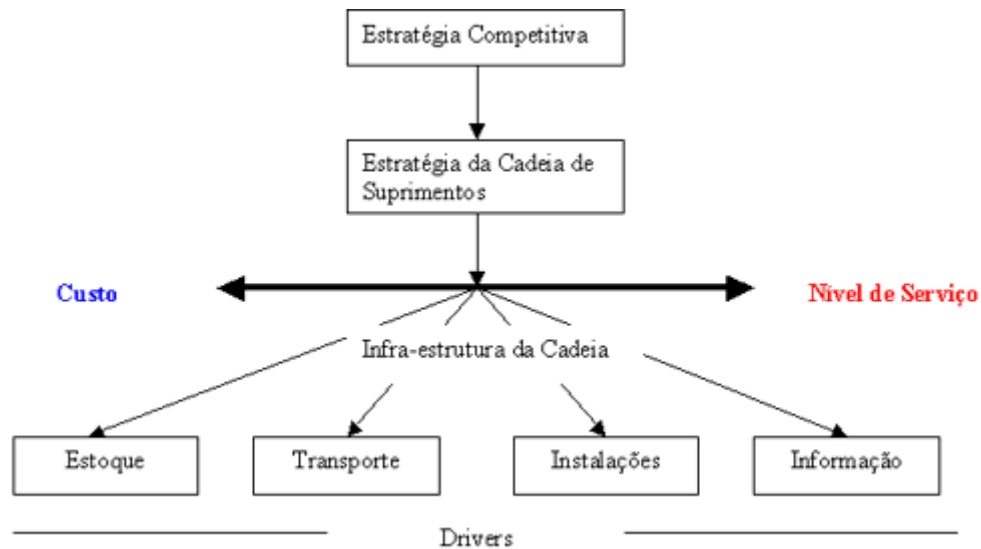


Figura 2 – Drivers  
 Fonte: Central de Logística

Para Almeida & Lucena (2005), a administração de materiais na empresa é um conjunto de atividades que visam assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da organização, no tempo correto, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo melhor preço. Sendo que:

- antes do tempo correto, ocasiona estoques altos, acima da necessidade da empresa;
- após o tempo correto, ocasiona falta de material para o atendimento das necessidades;
- além da quantidade necessária, representa imobilizações em estoque ocioso;
- sem atributos de qualidade, acarreta custos maiores e oportunidades de lucros não realizados;
- e aquém da quantidade necessária, pode levar à insuficiência de estoque.

## 2.6 Gestão da cadeia de suprimentos da Toyota:

O Sistema Toyota de Produção (STP) consiste numa cadeia de suprimentos enxuta e muito terceirizada, que prevê se eliminar estoques e a buscar permanente a agilização do processo produtivo.

Segundo Iyer et al.(2010, p.165), o modelo Toyota de Gestão de cadeias de suprimentos é composto por quatro elementos principais: a filosofia de longo prazo, o processo correto, o desenvolvimento de pessoas e a solução contínua de problemas básicos. E estes

elementos, em conjunto, formam a receita secreta para a melhoria contínua, para a geração de valor e para o desenvolvimento de pessoas que prosseguirão na missão de criar valor no futuro.

Iyer et.al. (2010, p.167-170) melhor explicam os elementos principais do modelo Toyota de gestão de cadeias de suprimento:

- A filosofia de longo prazo é a de criar valor para os clientes, fornecedores e a sociedade. Ela contempla mais que a mera realização de lucros; a criação de valor talvez seja o foco adequado. Os programadores da cadeia de suprimentos precisam considerar como os valores do cliente mudarão nos próximos 10 a 15 anos.
- O processo correto: enfatiza a necessidade de conhecimento de um processo, antes de melhorá-lo. Insiste na padronização do trabalho; e propõe o projeto, planejamento e a execução de processos para revelar as variações e definir o escopo das melhorias. O processo padrão é aquele que está controlado, que está estável, se tiver de ser satisfatório, também deve ser capaz de atender às exigências do cliente.
- Desenvolvimento de seus funcionários e parceiros: O sistema objetiva desenvolver pessoas e equipes excepcionais, que seguirão a filosofia e o entenderão, com o enfrentamento de desafios e a ajuda relativa às melhorias, tanto dentro da Toyota quanto na rede de parceiros e fornecedores. A Toyota utiliza diversos métodos para ajudar seus fornecedores a entender e adotar seu modelo.
- Solução contínua de problemas básicos: nesse sentido, a melhoria contínua é o aprendizado e a implementação de lições aprendidas. O aprendizado é contínuo na empresa, com motivação e o treinamento de subordinados por seus superiores. Os predecessores fazem o mesmo com os sucessores, e os integrantes das equipes em todos os níveis compartilham conhecimento uns com os outros.

Na Toyota, a escolha de um fornecedor é um processo longo, demorado, que envolve a verificação da possibilidade de um fornecedor participar na rede de suprimentos. Em alguns casos um fornecedor é selecionado por apresentar inovações que melhoram processos ou diminuem custos (IYER et.al. 2010, p.106)

Ainda conforme Iyer et.al. (2010, p.108) esclarece que o compromisso de preço usual assumido pelo fornecedor perante a Toyota vale pelo período de um ano. Esses preços são reavaliados a cada seis meses, mas o contrato tem validade por todo o ciclo de vida do modelo. A ausência de um nível desejado de desempenho após assinar um contrato põe

em risco as chances de vencer outro contrato para outros modelos de veículos fabricados pelo mesmo fornecedor.

Segundo Liker (2004), são 14 os princípios do modelo Toyota; que foram divididos em 4 Categorias, mostradas na FIG. 3, para facilitar a compreensão:

- Basear as decisões administrativas e em uma filosofia de longo prazo, mesmo em detrimento de metas financeiras de curto prazo.
- Criar o fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona.
- Usar sistemas puxados para evitar a superprodução.
- Nivelar a carga de trabalho (heijunka). Trabalhar como tartaruga, não como lebre.
- Construir uma cultura de parar e resolver os problemas, obtendo a qualidade logo na primeira tentativa.
- Tarefas padronizadas são a base para a melhoria contínua e a capacitação dos funcionários.
- Usar controle visual para que nenhum problema fique oculto.
- Usar somente tecnologia confiável e completamente testada que atenda aos funcionários e processos.
- Desenvolver líderes que compreendam completamente o trabalho, que vivam a filosofia e a ensinem aos outros.
- Desenvolver pessoas e equipes excepcionais e que sigam a filosofia da empresa.
- Respeitar sua rede de parceiros e de fornecedores desafiando-os e ajudando-os a melhorar.
- Ver por si mesmo para compreender completamente a situação (Gemba).
- Tomar decisões lentamente por consenso, considerando completamente todas as ações; implementá-las com rapidez.
- Tornar-se de uma organização de aprendizagem através da reflexão incansável (hansei) e da melhoria contínua (kaizen).



Figura 3 - as quatro categorias do modelo Toyota, segundo LIKER (2004).  
Fonte: Yamaute et.al. 2007

Essa sistema, mesmo que não se enquadre na empresa em estudo em seus detalhes, deixa como fator importante a busca no apoio do fornecedor na eliminação de estoque e agilização de seus processos.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza teórica, qualitativa, descritiva e exploratória uma vez que envolveu um levantamento bibliográfico sobre o tema, objeto do estudo. (SELLTZ et al., 1967, p. 63).

#### 3.2 Classificação das fontes bibliográficas

As fontes bibliográficas são em grande número e podem ser assim classificadas: a) livros de leitura corrente que incluem obras literárias e obras de divulgação; b) livros de referência informativa/recessiva que incluem dicionários, enciclopédias, anuários e

almanaques; c) publicações periódicas que incluem jornais e revistas além de impressos diversos.

### **3.3 Vantagens da pesquisa bibliográfica**

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. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

### **3.4 Abrangência da pesquisa bibliográfica**

Esta pesquisa bibliográfica abrangeu grande parte da bibliografia já tornada pública em relação ao tema, objeto deste estudo. Incluiu, portanto, periódicos, revistas especializadas, livros, dissertações e teses.

Conforme Salomon (2004), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em conhecimentos proporcionados pela Biblioteconomia e Documentação, entre outras ciências e técnicas empregadas de forma metódica envolvendo a identificação, localização e obtenção da informação, fichamento e redação do trabalho científico. Esse processo solicita uma busca planejada de informações bibliográficas para elaborar e documentar um trabalho de pesquisa científica.

### **3.5 Delimitação da pesquisa**

Este trabalho se limita a apresentar o setor de compras e fornecedores; e destacar a importância da aliança entre eles, num mercado globalizado e com concorrência acirrada. E ainda nesse contexto, apresentar a empresa , como estudo de caso, de forma a

demonstrar seus procedimentos e normas do setor de Compras, algumas parcerias com fornecedores e relacionamento com os mesmos.

### **3.6 Definição do método de pesquisa**

Além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se neste trabalho, como método de investigação, o estudo de caso que, segundo Yin (2010), permite um aprofundamento em relação a realidades específicas, possibilitando ao pesquisador compreendê-las de forma mais detalhada.

### **3.7 Descrição da unidade de análise**

A empresa em estudo, devido ao ramo em que atua, optou-se por não ter aqui seu nome mencionado. Atua no ramo de segurança, processamento, transporte de valores e documentos e transportes leves.

Surgiu em 1970, com outro nome e em 1987 adquiriu seu nome atual. Atua principalmente na região da grande BH, com uma equipe de mais de dois mil funcionários. Porém, atualmente além da matriz em Belo Horizonte, o grupo conta com filiais em vários estados.

São mais de 7 milhões de envelopes processados por mês, 150 mil malotes transportados, 27 milhões de cheques tratados e custodiados, bem como milhões de cédulas contadas. Além disso, atende a mais de 6 mil estabelecimentos, com cerca de 88 mil paradas em 250 cidades, rodando mais de 450 mil quilômetros todo mês.

### **3.8 Observação e análise do setor de compras X fornecedores**

Em complementação à pesquisa bibliográfica e em atendimento aos objetivos estabelecidos nesse trabalho, foram observados e analisados os procedimentos adotados pelo setor de compras da empresa, objeto desse estudo e ainda a relação do setor de compras com os principais fornecedores.

## **4. ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE COMPRAS**

### **4.1 Procedimentos de compras**

O procedimento aqui exposto visa padronizar o processo para realização das compras dos materiais críticos e controlados, de forma a garantir a aquisição de materiais de qualidade em tempo pré-determinado. Os documentos de referência e definições são: MMC (Manual de Materiais Críticos e Controlados) e Manual de instruções do sistema RM; sendo os responsáveis pela aquisição de materiais: Auxiliar administrativo IV, Auxiliar de Almoxarifado e Gerente Administrativo.

#### **PROCEDIMENTOS PARA COMPRAS DE MATERIAIS CONTROLADOS**

##### **Chegada da requisição e orçamento:**

O Auxiliar Administrativo recebe o pedido de compra via e-mail, juntamente com a cópia da Autorização para compra; da Polícia Federal, ou no caso de GTV's da Secretaria da Fazenda.

No caso de armas e munições, faz-se um orçamento com pelo menos três fornecedores. Esses fornecedores devem ser qualificados no Sistema RM como ativos para realização da cotação. Avalia-se os quesitos abaixo, para a escolha do fornecedor com quem será realizada a compra:

- Menor preço;
- disponibilidade da mercadoria.

No Caso de GTV's e coletes, os fornecedores são pré-selecionados com base no desempenho histórico e eventualmente solicita-se uma cotação em outro fornecedor, afim de negociação dos preços.

##### **Autorização para compra e emissão da Ordem de Compra**

Depois de definido o fornecedor, o Auxiliar Administrativo solicita autorização para compra pelo sistema RM (janela movimentos, tipo 1.1.04 – Avaliação de compras). Esse processo é ilustrado na FIG. 4.

Data de Emissão	Série	N° do Movimento (1)	Valor Líquido	Cli./For.	Status	Gerou CI	Tipo	Recibo	Nome Cli/For
04/07/2011	CO	048214	16.200,00	0000713	Pendente	Não	Ambos		GLAGIO DO BRASIL LTDA

Figura 4 – Solicitação de autorização para compra  
Fonte: Empresa em estudo.

Se aprovado, o movimento aparece como pendente no sistema RM (na janela movimentos, tipo 1.1.05 – compras autorizadas) gerando o número do movimento que será utilizado na emissão da Ordem de Compra, como número de autorização para compra. Esse é detalhado na FIG. 5.

Data de Emissão	Série	N° do Movimento (1)	Valor Líquido	Cli./For.	Status	Gerou CI	Tipo	Recibo	Nome Cli/For
07/07/2011	CO	048264	930,00	0011670	Pendente	Não	Ambos		MDB MINAS DISTRIBUIDORA DE BATERV
07/07/2011	CO	048265	81,00	0025534	Pendente	Não	Ambos		SOCIEDADE AUTO PEÇAS VIDROS LTDA
08/07/2011	CO	048338	1.471,60	0007154	Pendente	Não	Ambos		CHAVEIRO BARRO PRETO LTDA
08/07/2011	CO	048339	163,20	0000618	Pendente	Não	Ambos		COMERCIAL ACO CARBONO LTDA
08/07/2011	CO	048340	609,00	0001871	Pendente	Não	Ambos		TRIANGULO PEÇAS E FILTROS LTDA
08/07/2011	CO	048341	681,00	0007704	Pendente	Não	Ambos		QUALITRON COMÉRCIO E MANUTENÇÃO
08/07/2011	CO	048342	1.995,00	0025692	Pendente	Não	Ambos		RN COMUNICAÇÃO VISUAL LTDA
12/07/2011	CO	048388	193,55	0001956	Pendente	Não	Ambos		MINASMÁQUINAS SA
12/07/2011	CO	048389	3.002,80	0020511	Pendente	Não	Ambos		ALTO IMPC.COMER.DE EQUIPAM DE SEG
13/07/2011	CO	048478	1.285,16	0020511	Pendente	Não	Ambos		ALTO IMPC.COMER.DE EQUIPAM DE SEG
13/07/2011	CO	048479	130,00	0010430	Pendente	Não	Ambos		JJ REPARAÇÕES DE AUTOS LTDA
13/07/2011	CO	048480	4.866,00	0011059	Pendente	Não	Ambos		ENTEL - LIBANON ENGENHARIA DE TELE

Figura 5 – Autorização para compra  
Fonte: Empresa em estudo.

Após a emissão da ordem de compra, o Auxiliar Administrativo envia uma cópia desta por e-mail para o fornecedor; uma outra cópia segue para o setor de Almojarifado da empresa.

Os materiais controlados são aqueles que dependem de autorização de acordo com legislação específica: armas, placas balísticas (coletes a prova de bala) e munições - que para serem adquiridas precisam de uma autorização da Polícia Federal e do Ministério do Exército. Justifica-se a compra de um número determinado de armas para atendimento a novos postos de serviços; é feito um processo para a Polícia Federal onde se apresentam as certidões e contrato do novo serviço. Esse processo é analisado e a compra liberada somente depois de aprovação publicada em Diário Oficial da União, tendo, inclusive, um prazo determinado para encerramento do processo de compras.

## PROCEDIMENTOS PARA COMPRAS DE MATERIAIS CRÍTICOS

### **Levantamento mensal e orçamento:**

O auxiliar administrativo programa a compra dos materiais críticos através de levantamento mensal de estoques, enviados pelo setor de almoxarifado. Essa compra é feita uma vez por mês.

No caso de compras de pneus, faz-se um orçamento com pelo menos três fornecedores. Estes fornecedores devem ser qualificados no Sistema RM como ativos para realização da cotação. Para escolha do fornecedor com quem será realizada a compra, são avaliados os quesitos a seguir:

- Melhor preço;
- qualidade do produto;
- disponibilidade da mercadoria;
- atendimento pré-venda;
- facilidade, disponibilidade e garantia do prazo de entrega.

Para compra de todos os outros materiais críticos, os fornecedores são pré-selecionados com base no desempenho histórico e eventualmente, solicita-se uma cotação em outro fornecedor, para negociação de preços.

Materiais críticos são os indispensáveis para o processo produtivo, sendo que a falta de um dos itens pode parar a empresa; entre eles vale citar os malotes plásticos ( usados para o transporte do dinheiro do cliente para a tesouraria e da tesouraria para o cliente. Nesse caso, geralmente trabalha-se com um único fornecedor que apresenta produto de

qualidade e atendimento a varias empresas do ramo. Assim também acontece no caso de lacres de segurança, usados para lacrar os malotes.

### **Autorização para compra e emissão da Ordem de Compra**

Depois de definido o fornecedor, o Auxiliar Administrativo solicita a autorização para compra pelo Sistema RM (janela movimentos, tipo 1.1.04 Avaliação de Compras – idem a figura 1, acima).

Se aprovado, o movimento aparece como pendente no Sistema RM (na janela Movimentos, tipo 1.1.05 Compras Autorizadas) gerando o número do movimento, que será utilizado na emissão da Ordem de Compra, como número de autorização para compra.

O Auxiliar Administrativo envia então cópia da Ordem de Compra, via e-mail, para o fornecedor e uma outra cópia para o Almoxarifado.

### **PROCEDIMENTOS PARA MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE TESOURARIA**

Nesse caso, são analisados fornecedores e junto a eles é feito contrato de manutenção periódico, com estabelecimento de cláusulas conforme o tipo de máquina ou equipamento. A manutenção se dá em maquinas usadas na contagem do dinheiro, geralmente maquinas importadas com mão de obra e fornecimento de peças de exclusividade dos representantes do fornecedor no Brasil; sendo na maioria das vezes destinado a uma ou duas empresas, no máximo.

### **4.2 Recebimento de mercadorias**

O Auxiliar de Almoxarifado ou o Auxiliar Administrativo recebem o material solicitado em Ordem de Compra; conferem a mercadoria seguindo instruções do manual de materiais críticos e controlados.

Para conferência, é necessário que o responsável pelo recebimento verifique o número de autorização e/ou Ordem de Compra, que deve vir explícito na nota fiscal do produto.

Após a verificação e aprovação do material recebido, o responsável utiliza o carimbo padrão “inspecionado por” atrás da nota fiscal e assina atestando que o material está de acordo com o solicitado.

#### CLASSIFICAÇÃO DA NOTA FISCAL

Após o recebimento das mercadorias, todas as Notas Fiscais são enviadas para o setor de Compras, aos cuidados do Auxiliar Administrativo. Este utiliza o carimbo padrão de “Classificação de Despesas” e preenche os dados para ratear os custos entre os departamentos e filiais.

O Gerente Administrativo assina atrás da nota fiscal e esta é enviada ao setor financeiro para providências quanto ao pagamento.

#### **4.3 Qualificação de fornecedores**

O procedimento aqui exposto visa manter no quadro de fornecedores ativos da empresa apenas os qualificados nos critérios definidos pelo Setor de Compra, na aquisição de materiais críticos e controlados. Os documentos de referência e definições são: MMC (Manual de Materiais Críticos e Controlados) e Manual de instruções do sistema RM; sendo os responsáveis pela qualificação e avaliação de fornecedores: Auxiliar administrativo IV e Auxiliar de Almoxarifado.

#### QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

A empresa em estudo seleciona e qualifica os fornecedores de materiais críticos e/ou controlados, baseada na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com as especificações descritas no Manual de Materiais Críticos e Controlados (MMC) ou em contrato específico.

Para qualificar um fornecedor e considerá-lo apto a fornecer, a empresa adota um dos seguintes critérios que são analisados pelo Auxiliar Administrativo, e o resultado é registrado diretamente no cadastro do fornecedor, no Sistema RM:

- Certificado ISO 9001 - Caso o fornecedor tenha certificação da qualidade, será considerado qualificado, devendo o Auxiliar Administrativo solicitar o número de seu certificado para comprovação e registro para consulta em auditoria. Devendo

nesse caso ser monitorado o prazo de vencimento de certificados de regulamentação legal e/ou ISO.

- Bom desempenho histórico de fornecimento – quando o fornecedor já tenha um bom histórico junto à empresa, será considerado qualificado.
- Referências de Empresas Idôneas – um fornecedor poderá ser qualificado mediante coleta de referências com três empresas idôneas que façam parte da sua carteira de clientes e registro dos seus dados no Sistema RM.
- Fornecedor exclusivo – Sempre que um fornecedor detenha exclusividade no fornecimento de algum produto, será considerado qualificado.

OBS: Neste caso, será informada, no campo de observações no cadastro do fornecedor, a razão pela qual ele é considerado exclusivo.

#### **4.4 Avaliação de fornecedores**

Os fornecedores de materiais críticos e controlados deverão ser avaliados a cada fornecimento de material pelo Auxiliar de Almojarifado, atrás da nota com o preenchimento do carimbo de “Avaliação de Fornecedores” quanto aos quesitos definidos abaixo:

- Entrega: o fornecedor deve entregar o produto dentro do prazo definido na Ordem de Compra. Caso o fornecedor peça uma ampliação deste prazo e a empresa concorde, fica definido como prazo de entrega o acertado entre as partes.
- Atendimento: Agilidade no retorno do orçamento, tratamento e atenção do vendedor durante a compra e disponibilidade de informações.
- Qualidade do produto: A qualidade dos materiais adquiridos deve atender às exigências definidas no MMC. Este quesito será registrado pelo responsável pelo recebimento do material.

Esse processo de avaliação dos fornecedores por meio dos quesitos acima referidos pode ser visto na FIG. 6.

A avaliação feita em cada quesito acima seguirá os critérios de pontuação conforme abaixo, e deve ser lançada no Sistema RM (janela movimentos 1.2.01 Compras NF Aplicação Direta, Campos complementares – conforme critérios e pontuação abaixo:

- Ótimo – 5 pontos

- Bom – 4 pontos
- Regular – 3 pontos
- Ruim – 2 pontos
- Péssimo – 1 ponto

The screenshot displays a software interface for supplier evaluation. At the top, there are navigation buttons and a search field labeled 'Nº do Movimento'. The main area contains a table with columns: 'Data de Emissão', 'Série', 'Nº do Movimento (1)', 'Valor Líquido', 'Cli./For.', 'Status', 'Gerou CI', 'Tipo', 'Recibo', and 'Nome C/7'. The row for movement number 000077102 is highlighted. To the right of the table, there is a dropdown menu for 'Qualidade do Produto' with the following options: 04 - Bom, 05 - Ótimo, 01 - Péssimo, 03 - Regular, and 02 - Ruim. The option '04 - Bom' is circled in red.

Figura 6 – Lançamento de pontuação de fornecedores  
Fonte: Empresa em estudo.

Uma avaliação geral dos fornecedores deve ser feita pelo Auxiliar Administrativo semestralmente, através do RAF (Relatório de Avaliação de Fornecedores), emitido pelo Sistema RM; para decisão de permanência no quadro de fornecedores ativos ou se será considerado inativo até justificativa plausível deste.

As avaliações devem ser feitas com base na média aritmética das pontuações em cada fornecimento, sendo adotadas atitudes conforme ilustrado no quadro 1.

Quadro 1 – Notas e ações em avaliação de fornecedores

Nota de fornecedores	Ações
Igual ou maior a 4	Manutenção do fornecedor como ativo
	Feedback positivo ao fornecedor
Igual ou maior que 3 e menor que 4	Manutenção do fornecedor como ativo
	Feedback com notificação verbal
Igual ou maior que 1 e menor que 3	Inativação do fornecedor
	Feedback negativo ao fornecedor, informando que não serão realizadas mais compras com ele até que envie uma justificativa plausível para os problemas apresentados e estas sejam aprovadas pelo Auxiliar Administrativo; exceto para fornecedores exclusivos, onde se aplica o item anterior.

Fonte: Dados da empresa em estudo.

O cadastro do fornecedor poderá ser inativo a qualquer momento no Sistema RM, pelo Auxiliar Administrativo, dependendo da gravidade da falha no atendimento.

Todos os fornecedores ativos para aquisição de materiais críticos e controlados são qualificados e avaliados.

## **5. AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES PARCEIROS**

Que uma boa gestão da cadeia de suprimentos é essencial, não é novidade. Mas a empresa em estudo tem mostrado os resultados disso em seu dia-a-dia. Hoje pode-se dizer a empresa realmente trabalha com fornecedores qualificados.

Se antes os fornecedores representavam constantes chateações para o setor de compras, motivo de muitas devoluções, problemas constantes de qualidade e perda de tempo; hoje muitos deles refletem sua importância nos resultados da empresa, se tornaram seu diferencial competitivo.

Trabalhava-se mais e o dia-a-dia se mostrava mais cansativo e menos prático que os dias de hoje. Em síntese, primeiramente foi feita toda uma modificação, e os procedimentos atuais foram aqui apresentados em item anterior a este, no presente trabalho. Fornecedores foram desenvolvidos para cada tipo de produto da empresa, e a redução do número deles foi realmente significativa.

### **5.1 A qualidade do produto**

Para Coelho (2010-A, p.1) já faz algum tempo que se diz que qualidade não é mais opcional – quem não oferece qualidade em seus produtos e serviços está fora do mercado. Mas é importante destacar que a qualidade pode servir como diferencial competitivo de duas diferentes maneiras. A primeira é através de uma rigorosa conformidade com especificações, como em qualquer peça de alta precisão. A segunda é oferecendo excelente performance, superando as expectativas do comprador.

O malote plástico de segurança é um produto essencial para a empresa, é um dos insumos mais importante na atividade de transporte de valores. É usado para o transporte de numerário, que é a mercadoria principal da empresa. Esse transporte pode ser feito do cliente para a empresa ou da empresa para o cliente, a má qualidade deste produto coloca em risco a atividade e credibilidade da empresa além de possíveis prejuízos financeiros.

Para este item não se busca negociações envolvendo necessariamente melhores preços, o principal critério de avaliação deste fornecedor é o seu histórico na atividade, o nível de segurança de sua mercadoria e pontualidade nas entregas.

Buscando esses atributos hoje a empresa em estudo trabalha com a empresa X. Há um contrato de fornecimento, onde são feitos pedidos mensais com entrega programada, mantendo um estoque mínimo de segurança.

Outro item que se pode destacar é a placa balística, chamado colete à prova de balas. Este item é um produto controlado, com poucos fornecedores no mercado que atendam a suas especificações, e cuja fabricação e comercialização necessitam de autorização do Ministério do Exército e Polícia Federal.

A compra também não pode ser indiscriminada. É necessário que se passe por um processo de aprovação na Polícia Federal, onde o cliente precisa justificar o motivo da compra e a quantidade. Esses motivos podem ser aumento do efetivo de trabalhadores que deve ser justificado com algum contrato novo de prestação de serviços de vigilância ou transporte de valores, ou pelo vencimento do colete, que tem prazo de validade geralmente de 5 a 6 anos.

Para compra deste item trabalha-se apenas com dois fornecedores cadastrados: as empresas Y e Z. Onde são feitas as cotações, sendo o vencedor o que garantir o melhor preço e o prazo de entrega.

Também se encaixam na qualidade, por apresentar o bom produto e dentro das normas e exigências dos órgãos competentes quanto a placas balísticas. Também se destacam em inovação, que muito contribui para o ramo da empresa em estudo. São materiais utilizados

para resguardar a vida de colaboradores, sendo no entanto de muita importância para a empresa.

## **5.2 Agilidade do preço**

O terceiro item em destaque no departamento de compras é a aquisição e manutenção de máquinas e equipamentos usados na tesouraria para o processamento de numerário. A maioria das máquinas são importadas e há poucos os distribuidores no Brasil e a dificuldade de negociação é causada pela falta de concorrência. Hoje uma marca japonesa é responsável por cerca de 80 por cento dos equipamentos na empresa, e a empresa em estudo tem contrato de manutenção destes equipamentos com uma credenciada do fabricante no Brasil .

O poder de negociação melhorou com o surgimento desse representante. Além de redução de custos, a empresa em estudo ganhou em agilidade. Visto que em fornecedores anteriores, muitas vezes se perdia em produção pela demora de máquinas em manutenção.

A manutenção desses equipamentos é feita meio de contratos específicos com garantia de peças e atendimentos em determinado tempo, pois uma máquina parada representa queda na produtividade; podendo comprometer prazos de entrega e processamento passíveis de grandes multas para a empresa, além de prejuízos para a imagem da empresa.

## **5.3 Redução do número de fornecedores**

O pneu é o outro item de grande importância para a empresa em estudo, pois devido a grande frota de carros, é necessário uma programação de compra; e este é um item de preço elevado.

Para esse item definiu-se uma marca específica garantindo assim um melhor acompanhamento de performance e padronização. Embora seja um item de grande oferta, qualificou-se três fornecedores.

Depois dessa redução de fornecedores, hoje pode-se dizer é quase nulo o número de devoluções do produto. Ainda assim, periodicamente são feitas pesquisa de mercado para

avaliação dos preços por eles praticados. Isso também não os torna exclusivos, podendo periodicamente serem mudados, se assim se fizer necessário.

Mas no entendimento da gestão atual do setor, tendo o número mais enxuto de fornecedores qualificados, pode-se ter parcerias mais eficazes para os dois lados. O pneu é só um exemplo, por ser um item de valor considerável. Mas hoje assim também acontece na empresa em itens de escritório, materiais de limpeza, uniformes, e outros.

Para Coelho (2010 B, p.3) muitos parâmetros são levados em conta para melhorar a cadeia de abastecimento e reduzir os custos:

- Reduzir o número de fornecedores, assim se consegue uma relação próxima, uma parceria;
- Reduzir o número de terceirizados, para alcançar o mesmo objetivo;
- Para os produtos acabados, estabelecer canais de distribuição e gestão partilhada de estoques, assim clientes e fornecedores compartilham custos, lucros e riscos;
- Antecipar a escassez através de históricos e boas previsões de demanda – e ajustar os estoques adequadamente.

Na empresa em estudo nota-se há alguns anos a mudança de visão do setor de compras; hoje alinhado aos propósitos da organização e levado mais em conta. E os resultados são percebidos em mais economia e melhoria dos processos da empresa. O que se deve muito à parceria e qualificação de fornecedores, que colaboram para que a empresa venha crescendo cada vez mais e seja conhecida no mercado por sua eficiência em serviços.

Para Bertaglia (2003, p. 29), as organizações modernas estão se conscientizando cada vez mais da necessidade de manter alianças com fornecedores em vez de manter uma relação puramente de compra e venda, com tendências de animosidade na maioria das circunstâncias. Estão também reduzindo a quantidade de fornecedores, mantendo um relacionamento de longo prazo, com altos volumes e maior flexibilidade o que permite que as trocas de informação sejam efetuadas no âmbito global do planejamento, de modo que se possa verificar os impactos provenientes de restrições de capacidade de prazo de entrega.

No ambiente dinâmico e com concorrentes oferecendo produtos similares, a agilidade e o custo podem ser fatores determinantes do sucesso ou fracasso. Assim, quanto mais próxima de uma parceria forem as relações com seus fornecedores e clientes, maiores as chances de ter todos envolvidos e comprometidos no processo de oferecer o melhor produto ao mercado (COELHO, 2010-B, p.3).

O fornecedor, para a empresa em estudo representa um diferencial: em tempo, economia, qualidade, e faz sua empresa mais forte; sem que para isso sejam adicionados mais gastos extras. Bons fornecedores podem significar um tesouro, que gera lucros por muito tempo. Mas para que isso aconteça, no entanto, é preciso um bom trabalho na escolha destes fornecedores e um acompanhamento, para que a qualidade não caia e comprometa os resultados que hoje se refletem em seu cliente.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comprar não é mais percebido como uma função rotineira em uma organização, mas parte de um processo estratégico dela; setor gerador de lucro em parcerias eficazes com fornecedores. Hoje uma boa gestão do setor de compras é atividade fundamental para as empresas, e reflete em seu sucesso e competitividade, em um mercado onde a concorrência é acirrada.

Uma gestão eficaz do setor de compras em uma empresa estaria ligada à tentativa de redução de custos de produção, qualidade de produtos, agilidade nas aquisições destes e até mesmo desenvolvimento de novos produtos junto a fornecedores.

Mas este resultado não é algo simples de se conseguir. Para seu sucesso, o setor de compras vê nos fornecedores seus aliados. Se a anos atrás o fornecedor era tido como um adversário, numa briga repetitiva por preços, hoje ele é visto de outra forma; como um parceiro na busca pela competitividade. E nesse sentido, uma parceria bem definida e planejada leva as empresas envolvidas ao lucro.

A empresa aqui apresentada em estudo possui procedimentos de compras bem definidos, que envolvem desde a chegada do pedido de compra, aprovação da compra, avaliação e qualificação de fornecedores, até o recebimento da mercadoria. Estes procedimentos são tidos como importantes, para melhor funcionamento do setor.

Quanto à sua gestão de setor de compras, detém atualmente parcerias com alguns fornecedores que se julga de grande importância a seu negócio. Trabalha com número reduzido de fornecedores qualificados, o que representa hoje um ganho em tempo, custos e qualidade em seus processos.

Por ser uma empresa de segurança, e fornecer serviços, qualquer redução de custo representa muito em seu negócio; e além de contar com seu capital humano, precisa dos equipamentos e máquinas em bom funcionamento para atender bem seus clientes. Atualmente, em serviços de manutenção de suas máquinas e equipamentos, uma recente parceria com um fornecedor vem

tornando mais eficiente seus processos, diminuindo também despesas e melhoria da imagem da empresa, outrora prejudicada por atrasos a clientes.

Ainda, o ramo a que pertence, precisa poder contar com produtos de qualidade, como no caso de malotes, lacres e placas balísticas. Para estes produtos, hoje a empresa possui fornecedores parceiros; que fazem melhor fluir seu serviço e tornam mais confiável seu negócio.

No estudo de caso, em uma empresa de segurança, pode-se dizer que há fornecedores parceiros e que representam para a empresa maior confiabilidade e lucro em seu negócio. Por oferecerem mais agilidade, economia, confiabilidade e qualidade de produto, refletem positivamente no resultado final de seus serviços. No entanto, isso tem acontecido pela mudança de visão da empresa quanto ao setor de compras, que hoje apresenta características de natureza mais estratégica.

A boa relação entre cliente e fornecedores hoje é tratada pelas empresas como estratégia competitiva; o que se deve, entre outros fatores, às práticas das grandes montadoras automobilísticas japonesas, como a Toyota.

Um fornecedor pra se tornar parceiro precisa atender atributos necessários à parceria estabelecida e planejada. O diferencial competitivo que ele representará ao setor de compras está principalmente na agilidade, qualidade do produto, comprometimento em cumprir prazos, redução de custos, desenvolvimento de novos produtos, inovação, entre outros. Mas o essencial é que os dois trabalhem sempre alinhados, para formarem uma parceria de sucesso; e que essa parceria traga vantagens para ambas as partes.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Daison ; LUCENA, Maxwell. Gestão estoques na cadeia de suprimentos.. **Revista ECCO - Revista da Faculdade de Economia e Ciências Contábeis** - Universidade Metodista de São Paulo, Ano I - nº 1 – 2005.
- ALVAREZ, Marisol Parra; QUEIROZ, Aberlado Alves. **Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade**. Ouro Preto: XXII Enegep, 2003.  
Disponível em:<[www.geteq.ufsc.br/grupo/](http://www.geteq.ufsc.br/grupo/)> Acesso em: 15 out 2011.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento estratégico**. In \_\_\_\_\_.  
Faculdades Bom Jesus - Economia empresarial Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.70p.
- BAILY, Peter, FARMER, David et al. Compras: princípios e administração. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 2000 In GARCIA, Giovani Ribeiro (2008). **A importância da função de compras nas organizações**.  
Disponível em: < [http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/541](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541)>  
Acesso em: 11 out 2011.
- BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. **New managerial Challenges from supply chain Opportunities**. Industrial Marketing Management, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott.A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, 539p.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 2008.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BERTO, André Rogério. Cadeia de Suprimentos e Produção In \_\_\_\_\_. UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ – **Apostila de Tecnologia em administração de pequenas e médias empresas**.Módulo 4. Londrina: UNOPAR, 2006. 156p.il.
- BRUNETTA, Nádia. Empreendedorismo e Plano de Negócios In \_\_\_\_\_. UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ – **Apostila de Tecnologia em administração de pequenas e médias empresas**.Módulo 5. Londrina: UNOPAR, 2006. 164p.:il.
- CENTRAL DE LOGÍSTICA.Custo versus nível de serviço na gestão da cadeia de suprimentos (2011).  
Disponível em: <<http://www.guiadotrc.com.br/logistica/custoxniverservico.asp>>  
Acesso em: 05 nov 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Leandro Gallegari (2010-A). Estratégias e vantagens competitivas. Disponível em: < <http://www.logisticadescomplicada.com/>> Acesso em: 07 nov 2011.

COELHO, Leandro Gallegari (2010-B). Gestão da cadeia de suprimentos – conceitos, tendências e idéias para melhoria. Disponível em: < <http://www.logisticadescomplicada.com/>> Acesso em: 07 nov 2011.

COLETTI, José Alencar Rotta; CASTALLANELLI, Carlos; FRIES, Milton Guilherme Martins; DIDONET, Simone Regina. **A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da Rede Super**. Curitiba – PR: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR30\\_0408.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR30_0408.pdf)> Acesso em: 08 out 2011.

CORSO, Jansen Maia Del; SILVA, Wesley Vieira; SANDRINI, Giulliano. Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, out/dez 2005.

DA SILVA, Christian Luiz. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE Business**, n.1, nov. 2001. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n1\\_dezembro\\_2001/ambeconomico\\_competitividade.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_competitividade.pdf)> Acesso em: 10 out 2011.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Atlas , 2005.

FERNANDES, Laís Gomes (2010). **Departamento de Compras de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>> Acesso em: 10 out 2011.

GARCIA, Giovani Ribeiro (2008). **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: < [http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/541](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541)> Acesso em: 11 out 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita(2007). **A parceria como fator de sucesso**. Disponível em: < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/>> Acesso em: 10 out 2011.

HARBISON, John R., PEKAR JUNIOR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000 In IGLESIAS, José Luiz Castro; UK, Silvio Popadi. Desenvolvimento de competências para a organização mediante alianças estratégicas. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 4, n.1, p. 59-71, 2003. Disponível em:<[www3.mackenzie.br/editora/](http://www3.mackenzie.br/editora/)> Acesso em: 14 out 2011.

HERRERA, Rafael (2001). **A função de compras como potencial fonte de competitividade.**

Disponível em: < <http://www.guiadelogistica.com.br/>> Acesso em: 09 out 2011.

IYER, Ananth V; SESHADRI, Sridhar; VASHER, Roy. **A gestão da cadeia de suprimentos da Toyota:** uma abordagem estratégica aos princípios do Sistema Toyota de Produção. Porto Alegre: Bookman, 2010, 244p.

LIKER, Jeffrey K.O modelo Toyota: 14 princípios de gestão. Rio de Janeiro: Bookman, 2005. In YAMAUTE, Nilton; CHAVES, Carlos Alberto; CARDOSO, Álvaro Azevedo. M. **Princípios de gestão da produção enxuta: a arma da Toyota para destronar a GM.** Universidade de Taubaté- UNITAU.

Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos07/>> Acesso em: 12 nov 2011.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. Org. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 16ª. Imprensa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, 485p.

LANGENDYK, Adriano. **Estratégias de logística em uma empresa do setor automobilístico: o caso da Volkswagen-Audi no período 1996-2001.** 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Qualidade e Produtividade, UFSC, Florianópolis, 2002.

NUNES, José R.(2010). **O perfil do comprador moderno.**

Disponível em: < <http://islog.org.br/home/2010/07>> Acesso em: 12 out 2011.

PESQUISA e escolha de fornecedores.

Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/fornecedores/integra\\_bia/ident\\_unico/448](http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/fornecedores/integra_bia/ident_unico/448)> Acesso em: 11 out 2011.

PORTER, M.E. (1986) **Estratégia Competitiva: Técnicas para análises e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, p. 21-48 in ALVAREZ, Marisol Parra; QUEIROZ, Aberlado Alves. **Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade.** Ouro Preto: XXII Enegep, 2003.

Disponível em:<[www.geteq.ufsc.br/grupo/](http://www.geteq.ufsc.br/grupo/)> Acesso em: 15 out 2011.

PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva -Técnicas para análise de indústrias e da concorrência,** Editora Campus, trad. 1986 In NICOLAU, Isabel (2001). **O conceito de estratégia.** Instituto para o desenvolvimento da gestão empresarial.

Disponível em: <[http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf)> Acesso em: 28 set 2011.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. Org. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 16ª. Imprensa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, 485p.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. - **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** The Free Press-Nova Iorque, 1980 In STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação:**uma abordagem gerencial.4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 496p.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**: elaboração de trabalhos científicos. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 1977.

TEIXEIRA, Hélio Janny; ZACARELLI, Sérgio Baptista. A interação empresa-fornecedores. **Revista de Administração**. V. 21, jan/mar, 1986.

YAMAUTE, Nilton; CHAVES, Carlos Alberto; CARDOSO, Álvaro Azevedo. M. **Princípios de gestão da produção enxuta: a arma da Toyota para destronar a GM**. Universidade de Taubaté- UNITAU.

Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos07/>> Acesso em: 12 nov 2011.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4 edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN U.Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996, 263p.