

Estratégia de compras nas organizações para a maximização dos lucros

Lourival de Freitas Campêlo Filho

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

Mauricio Johnny Loos

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

RESUMO

Nos dias atuais percebe-se cada vez mais a preocupação das empresas em se mantarem ativas no mercado, em decorrência da grande procura dos clientes por produtos e serviços com preço mais acessível e maior qualidade possível. Além de outros desafios como, concorrência, inovações tecnológicas, crises econômicas, redução de custos, dificuldades de encontrar fornecedores que atendam fielmente as expectativas procuradas e contratar profissionais capacitados para executar atividades operacionais e estratégicas.

Palavras-chave: Estratégia, Compras, Maximização dos lucros.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais percebe-se cada vez mais a preocupação das empresas em se mantarem ativas no mercado, em decorrência da grande procura dos clientes por produtos e serviços com preço mais acessível e maior qualidade possível. Além de outros desafios como, concorrência, inovações tecnológicas, crises econômicas, redução de custos, dificuldades de encontrar fornecedores que atendam fielmente as expectativas procuradas e contratar profissionais capacitados para executar atividades operacionais e estratégicas.

Embora praticamente todos possuam o hábito de comprar, em função das necessidades cotidianas, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa (VIANA, 2002, p. 172).

O referido trabalho proporcionará ao leitor um entendimento no que se refere a importância do setor de compras para aumento dos lucros, redução de custos, bem como para a organização do processo de compra.

O artigo apresentará a sua metodologia, mostrando o método que serviu para elaboração do trabalho, referencial teórico abordando a definição de compras, as atividades de seu processo, funções, objetivos e importância, a centralização de compras, mostrando suas vantagens e desvantagens para este modelo de



administração, a importância do relacionamento com os fornecedores, falará também das técnicas e importância de negociações, do aumento da margem de lucratividade e do Lote Econômico de Compra (LEC), e por fim apresentará suas conclusões e considerações finais.

2 OBJETIVO

O referido trabalho tem como objetivo apresentar a importância do setor de compras dentro das organizações para a maximização dos lucros com o aumento da margem de lucratividade, além de proporcionar ao leitor a formação de uma opinião sobre o assunto através de uma visão macro do setor de compras, mostrando os seus processos, técnicas, ferramentas, importâncias, benefícios, vantagens e desvantagens.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2004, p.46) as pesquisas se classificam quanto aos fins e aos meios. O presente trabalho tem como finalidade “quebrar” o pensamento retrógrado de que o setor de compras das organizações é um departamento em que se gera apenas despesas e não um setor que pode possibilitar um maior lucro.

O trabalho é caracterizado como um artigo teórico, logo para o seu desenvolvimento foi realizada pesquisa bibliográfica de algumas obras de autores que dominam o assunto em questão, apresentando suas definições, características, importâncias, vantagens, desvantagens, ferramentas e técnicas, que se somadas podem possibilitar um maior crescimento organizacional, além de maximizar a margem de lucro e tornar a empresa competitiva no mercado em que a mesma está inserida.

4 DESENVOLVIMENTO

A seguir é apresentada uma fundamentação teórica referente a Compras, no intuito de estabelecer a visão da literatura para, posteriormente, poder-se efetuar as análises objetivadas em se atingir por meio do artigo.

4.1 COMPRAS

De acordo com Viana (2002, p. 42) a atividade de compras tem como finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando buscar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.

A atividade de compras é parte essencial do departamento de materiais e suprimentos das organizações, que tem pôr finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu



efetivamente o que foi comprado entre outras. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimentos (DIAS, 1993.p 259).

O setor de compras da empresa não deve se preocupar apenas com o controle e abastecimento dos estoques, mas, buscar sempre melhoras para a mesma, enfatizando o resultado final. Segundo os autores Baily et al (2000, p.31), “uma definição bem conhecida dos objetivos de compras é comprar a quantidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”.

4.2 ATIVIDADES E PROCESSO DE COMPRAS

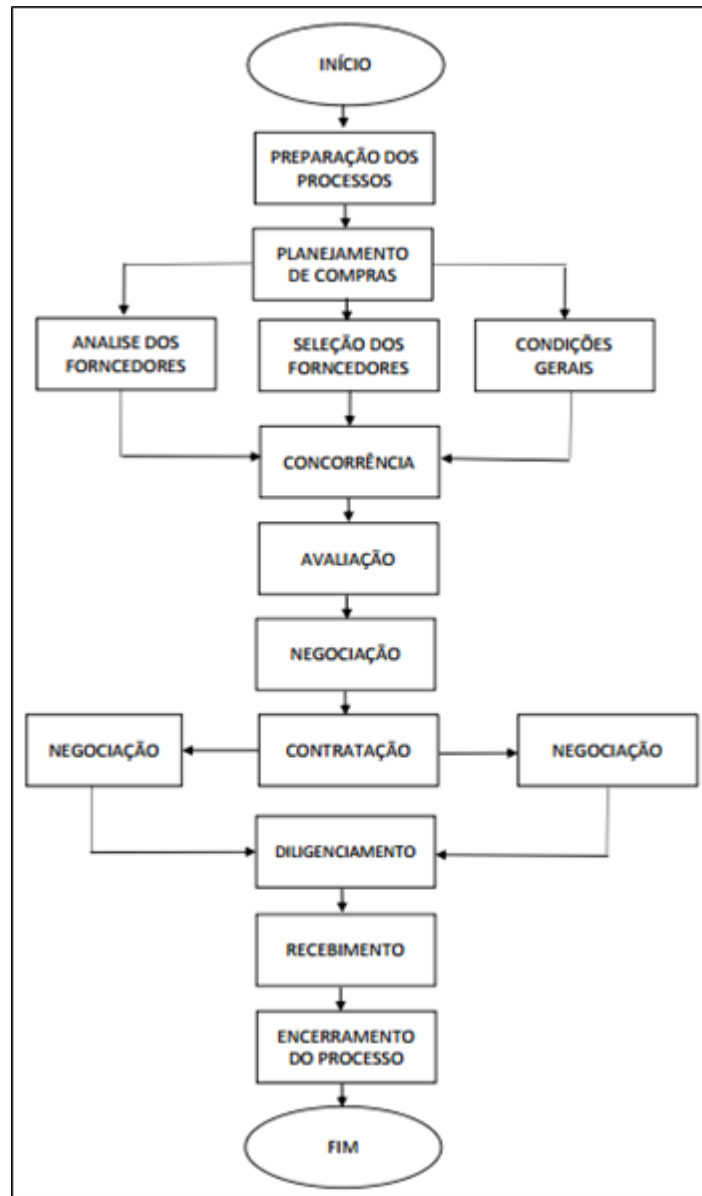
Segundo Ballou (2006, p. 356) as compras envolvem a aquisição de matérias-primas suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Entre as atividades associadas a elas incluem-se:

- Selecionar e qualificar os fornecedores;
- Avaliar desempenho de fornecedores;
- Negociar contrato;
- Comparar preço, qualidade e serviço;
- Pesquisar bens e serviços;
- Programar compras;
- Estabelecer os termos das vendas;
- Avaliar o valor recebido;
- Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade;
- Prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda;
- Especificar as formas que os produtos devem ser recebidos.

Assim como nos outros setores das organizações, é de extrema importância que o setor de compras tenha um processo definido, e que seja compreendido por todas as partes, ou seja que seja compreendido por toda a hierarquia do setor de compras. Além de conhecer o processo, quem o executar deve também respeitar todas as fases durante a sua execução.

Conforme Viana (2002, p. 177) os procedimentos de compras estão consubstanciados em várias etapas, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Procedimentos de compras.



Fonte: Viana (2002, p. 178) - Adaptada pelos autores.

Um fluxo de compra bem definido facilita a execução do processo de compra, além de facilitar o controle da gestão facilitando a identificação de problemas que possam ocorrer durante o processo. Com as falhas entendidas podem-se fazer alterações no processo para a sua melhoria.

4.3 OBJETIVOS E FUNÇÕES DO SETOR DE COMPRAS

Segundo Arnold (1999, p.209) essa função é responsável pelo estabelecimento do fluxo de materiais na firma, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos e entregas não cumpridos podem criar sérias preocupações para os departamentos de produção e vendas, mas a função de compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.



Planejar e controlar são dois fatores primordiais para uma boa administração, pois se atribui ao setor de estoque o controle onde seu objetivo é não deixar faltar e nem sobrar material, evitando a imobilização dos recursos financeiros. Pozo (2007) apresenta uma lista dos objetivos para um bom planejamento e controle de estoques. São eles:

- Manter o estoque o mais baixo possível para atendimento compatível às necessidades vendidas;
- Identificar os itens obsoletos e defeituosos em estoque para eliminá-los;
- Não permitir condições de falta ou excesso à demanda de vendas;
- Prevenir-se contra perdas, danos, extravios ou mau uso;
- Manter as quantidades em relação às necessidades e os registros;
- Fornecer bases concretas para a elaboração de dados ao planejamento de curto, médio e longo prazos, das necessidades de estoque;
- Manter os custos nos níveis mais baixos possíveis, levando em conta os volumes de vendas, prazos, recursos e seus efeito sobre o custo de venda do produto.

Vale ressaltar que o objetivo da função de compras, não é somente comprar barato, pois a questão “preço” não é apenas o alvo importante, e existem também outros meios que devem ser buscados para que haja melhoras no negócio e para manter o foco no resultado final. De acordo com Dias e Costa (2003) “os quesitos qualidade e entrega são mais importantes em relação ao preço. Além dos custos a serem analisados, é preciso analisar a qualidade do produto e o abastecimento”.

4.4 IMPORTÂNCIA DO SETOR DE COMPRAS

A gestão da aquisição – a conhecida gestão de compra – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume dos recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros (MORAES, 2005).

Segundo Ballou (2006, p. 357) o setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam em geral de 40 a 60% o valor final das vendas de qualquer produto. Isto significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de matérias podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custo e venda da organização. A isso se dá o nome de princípio de alavancagem.

O setor de compras é de extrema importância dentro da organização. A compra de matéria-prima está ligada diretamente ao setor de produção, que através do insumo comprado poder produzir o bem ou serviço que será entregue ao cliente e consequentemente gerar lucro. A compra deve ser executada de forma



correta respeitando os padrões de qualidade estabelecidos, com um preço justo que possibilite uma maior lucratividade para empresa.

5 CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

A centralização de compras ocorre geralmente em pequenas empresas, onde os gerentes ou proprietários decidem centralizar não somente as decisões sobre compras e sim todos os processos decisórios que envolvam direta ou indiretamente o capital da empresa. Isso não significa que grandes e médias empresas também não optam por este tipo de política.

Cunha (1991) e Caetano (1983) apud Almeida (2000, p.21) mencionam que, em linha geral, o movimento para a centralização “tem como objetivo uma melhor funcionalidade geral e uma exploração mais econômica, devido a uma maior economia de meios humanos e materiais e a uma melhor gestão pelas possibilidades de controle que oferece”. Em redes varejistas, conforme ressaltado por Parente (2000), o administrador deve decidir sobre o grau de centralização nas decisões de compra. Essa decisão de compra pode ser desenvolvida de maneira centralizada ou descentralizada, conforme discutido nesse artigo nas partes que estão por vir.

5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

Centralizar o processo de compras é uma alternativa que pode prover algumas vantagens referentes ao processo. Conforme citado por Reis e Brito (2010), as vantagens dependem de como o executivo lidará com o poder de compra em sua empresa. Ou seja, depende da sua habilidade em consolidar exigências, desenvolver fontes, racionalizar estoques, simplificar procedimentos, negociação com fornecedores, a fim de diminuir custos desnecessários e promover o fluxo de informações eficaz dentro da organização. Esta alternativa possibilitará o entendimento das exigências da empresa.

As vantagens deste procedimento são inúmeras. Evitam a duplicação e a possibilidade de compradores de um mesmo órgão competir entre si, no que tange as compras e matérias sob uma responsabilidade, levando-se em conta a situação na qual dois ou mais compradores possam adquirir o mesmo material ou insumo para produtos diferentes, de uma ou várias fontes de fornecimento com preços e condições distintas (GONÇALVES, 2010, p.250).

Assim como vantagens, o processo de centralização de compras também possui desvantagens, sendo que o próprio conceito da centralização evidencia seus problemas inerentes. Conforme Mintzberg (1995, p.202), estrutura centralizada existe “quando todo o poder para a tomada de decisão está em um só local da organização, no final das contas nas mãos de uma pessoa”.

O quadro 1 apresenta uma visão macro das vantagens e desvantagens da centralização de compras:



Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da centralização de compras.

CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS	
VANTAGENS	DESvantagens
As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.	As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos.	Os tomadores de decisão no topo tem pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
As decisões são mais consistentes com objetivos mais globais.	As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional.
A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.	As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação da decisão.

Fonte: Chiavenato (2011, p. 162) - Adaptada pelos autores.

Existem vantagens e desvantagens quanto a centralização de compras, cabe a administração determinar se a mesma é centralizada ou não para adequar melhor ao perfil da empresa e ao seu processo de compra.

6 FORNECEDORES

O comprador tem a tarefa de negociar com fornecedores, portanto faz-se necessário ter habilidades, como uma boa comunicação, técnicas de negociação e outros para que se possa realizar uma boa compra.

Conforme Arnold (1999, p.211) identificar e selecionar fornecedores são importantes responsabilidades do departamento de compras. Para itens rotineiros ou para aqueles que nunca foram comprados antes, deve-se manter uma lista de fornecedores aprovados. Se o item não foi comprado antes ou se não houver um fornecedor aceitável em arquivo, deve-se fazer uma pesquisa. Se o item é de pequeno valor ou para itens padronizados, um fornecedor provavelmente poderá ser encontrado num catálogo, num jornal especializado ou numa lista telefônica.

A área de compras necessita de informações acerca de fornecedores habituais e potenciais, que devem ser bem organizadas tanto em documentos como em arquivos de computadores. A organização em computadores deve ser realizada de modo a facilitar consultas e atualizações, daí a utilização cada vez mais frequentes de bancos de dados relacionados.

Algumas vezes, é desejável que o fornecedor esteja próximo ao comprador, ou pelo mesmo que mantenha um estoque local. Uma localização próxima auxilia a redução dos tempos de entrega e significa que os produtos em falta podem ser entregues imediatamente (ARNOLD, 1999, p.211).



7 NEGOCIAÇÃO

Os compradores são os responsáveis pelos gastos das indústrias, são eles que fecham os acordos de fornecedores e que negociam os melhores preços. De acordo com Porter (1986, p.41) o poder do comprador está diretamente ligado a sua situação no mercado e à importância de suas compras em comparação com o seu negócio.

Toda negociação de compra e venda de algum produto ou serviço baseia-se na negociação de preço e, logicamente, de descontos. Sem considerar-se os descontos de características ilícitas, os descontos podem ser obtidos através de negociação de quantidade, prazos de pagamento legítimos, justos e lucrativos (DIAS, 2009, p.268).

Arnold (2009) observa que por meio da negociação, o comprador e o vendedor tentam resolver as condições de compras para benefício de ambas as partes. Ainda na definição do autor, habilidade e um planejamento bem estruturado são necessários para o sucesso da negociação.

Com base nas informações acima, um planejamento estruturado e eficiente, exige algumas informações por parte do comprador, para que o mesmo entre no processo com maior vantagem e poder na negociação, onde pode-se destacar:

- Controle e registro de fornecedor;
- Controle e registro de compras;
- Controle e registro de consumo;
- Controle e registro de preço;
- Controle e registro de especificação.

Uma das maneiras de facilitar o processo de compras e de executá-lo conforme os itens citados nos tópicos anteriores é a utilização de um sistema de informação, com informações de compras anteriores e espaço para cadastro e atualização de novas informações para compras futuras.

8 COMPRAS E ALAVANCAGEM DE LUCRO

Segundo Arnold (1999, p.207) em média, as empresas gastam 50% de sua renda proveniente das vendas na compra de matérias-primas, componentes e suprimentos. Isso confere a função de compras enorme potencial de aumentar os lucros. Num exemplo simples, suponha-se que uma empresa despense 50% da sua receita em mercadorias compradas e exhibe um lucro líquido de 10% antes da taxa de impostos. Para cada 100 dólares de venda a empresa recebe 10 dólares de lucro e gasta 50 nas compras. Outras despesas correspondem a 40 dólares. Para este exemplo, suponha-se que todos os custos variam de



acordo com as vendas. Esses valores são mostrados no quadro 2 em forma de uma declaração simplificada de renda.

Quadro 2 - Declaração simplificada de renda A.

DECLARAÇÃO DE RENDA		
VENDAS		\$ 100,00
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS		
COMPRAS	\$ 50,00	
OUTRAS DESPESAS	\$ 40,00	\$ 90,00
LUCRO ANTES DA TAXAÇÃO		\$ 10,00

Fonte - Arnold (1999, p.208).

Para aumentar os lucros em 1 dólar, o que significa o aumento de 10% nos lucros, as vendas devem aumentar para 110 dólares. Despesas de compras e outras despesas aumentam para 55 e 44 dólares, respectivamente. A seguinte declaração de renda modificada mostra esses valores no quadro 3.

Quadro 3 - Declaração simplificada de renda B.

DECLARAÇÃO DE RENDA (AUMENTO DE VENDAS)		
VENDAS		\$ 110,00
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS		
COMPRAS	\$ 55,00	
OUTRAS DESPESAS	\$ 44,00	\$ 99,00
LUCRO ANTES DA TAXAÇÃO		\$ 11,00

Fonte Arnold (1999, p.208).

Entretanto, se a empresa pudesse reduzir o custo das compras em 50 para 49 dólares, o que significa uma redução de 2%, teria o mesmo ganho de 10% nos lucros. Neste exemplo em particular, no quadro 4 mostra-se que uma redução de 2% no custo de compras tem o mesmo impacto nos lucros sobre as vendas, que é da ordem de 10%.

Quadro 4 - Declaração simplificada de renda C.

DECLARAÇÃO DE RENDA (REDUÇÃO NO CUSTO DE COMPRAS)		
VENDAS		\$ 100,00
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS		
COMPRAS	\$ 49,00	
OUTRAS DESPESAS	\$ 40,00	\$ 89,00
LUCRO ANTES DA TAXAÇÃO		\$ 11,00

Fonte Arnold (1999, p.208).



É uma tomada de decisão estratégica o fato de reduzir o custo no processo de compras para poder proporcionar uma maior margem de lucratividade para trazer vantagens a toda a organização.

9 CURVA ABC

A curva ABC, segundo Dias (2005), é um instrumento importante para o administrador, pois através dela que se identifica os itens que merecem atenção e tratamento adequado quanto a administração, e é através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa que se visualiza os mesmos na curva ABC.

A curva ABC tem sido usada pela administração de estoques na definição de planejamento de compras, estabelecendo prioridades. Uma vez verificada a prioridade através da sequência de itens da classificação ABC, aplica-se a gestão administrativa conforme a importância do item.

Segue abaixo explicação detalhada sobre a curva ABC:

- Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total;
- Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total;
- Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total.

Bertaglia (2009) ressalta ser muito importante não confundir o conceito de classificação por curva ABC com itens estratégicos, pois isso acarretaria danos ao fluxo de produção

Trata-se de classificação estatística de materiais, em que se considera a importância dos mesmos, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor. Também pode ser utilizada para classificar clientes em relação aos seus volumes de compras ou em relação à lucratividade proporcionada; classificação de produtos da empresa pela lucratividade proporcionada, etc. (PINTO, 2002).

Assim surge a importância da classificação do estoque pela curva ABC. É através dela que se consegue definir o grau de importância dos itens, admitindo assim diferentes níveis de controle com base na importância relativa do item.

10 CLASSIFICAÇÃO XYZ

A classificação XYZ possibilita que se avalie a gravidade da necessidade de materiais no processo de produção, onde os mesmos são utilizados. Para que seja analisado, inicialmente deve-se levar em consideração os seguintes questionamentos:

- O material é imprescindível no processo?
- O material pertence a linha de produção?
- O material possui substituto similar?



Classificação X: os itens que se enquadram na classificação X, são considerados os de menor importância ao processo produtivo. Sua falta não acarreta paralisações, nem problemas de quaisquer proporções e podem ser substituídos por outro similar sem dificuldade;

Classificação Y: os itens que se enquadram na classificação Y, são de média, ou intermediária criticidade, ficam entre os itens críticos e os de baixa criticidade. Existem materiais substitutos similares, porém sua importância é crucial para o processo.

Classificação Z: os itens que se enquadram na classificação Z, são os de extrema criticidade, pois são imprescindíveis para o processo. Não existe material substituto em tempo hábil e sua falta provoca transtornos operacionais, como paralisações e riscos.

11 LOTE ECONÔMICO DE COMPRA (LEC)

Para Gonçalves (2004), lote econômico é a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os respectivos custos de estocagem são mínimos para o período considerado. Esse conceito aplica-se tanto na relação de abastecimento pela manufatura para a área de estoque, recebendo a denominação de lote econômico de produção, quanto à relação de reposição de estoque por compras no mercado, passando a ser designado como lote econômico de compras.

11.1 CÁLCULO DO LOTE ECONÔMICO DE COMPRA

Para se calcular o lote econômico de compra são necessárias algumas premissas. “O cálculo do lote econômico de compra leva em consideração o trade off entre o custo de estocagem e o custo com pedidos. Também assume que os pedidos são entregues de uma única vez, em um só momento” (GRAEML; PEINADO, 2007, p. 685). Assim, seguem as premissas necessárias para o cálculo do lote econômico de compra:

- O custo do pedido é o mesmo para cada pedido, independentemente do tamanho do lote;
- O custo unitário do material é o mesmo, independentemente do tamanho do lote;
- Há apenas um único material ou produto envolvido;
- A demanda no período é conhecida; constante e linear ao longo do período;
- O lead time de entrega ou de produção não varia;
- Cada pedido é atendido de uma só vez (entrega de todo o pedido em um único instante).

Conforme Graeml e Peinado (2007, p. 688) “o lote econômico de compra pode ser calculado matematicamente e corresponde à quantidade de material para a qual o custo de estocagem é igual ao custo



com pedidos, ou seja, do lote que representa a opção mais econômica para a aquisição do material em questão, conforme a fórmula abaixo:

$$LEC = \frac{\sqrt{2 \times D \times Cp}}{t \times Cu} \{1\}$$

Onde:

LEC = Lote Econômico de compra;

D = Demanda do período;

Cp = Custo unitário do pedido;

T = Taxa de juros ou custo de oportunidade;

Cu = Custo unitário do material.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da revisão literária baseada nos autores pesquisados, conclui-se que a função de compras dentro das organizações é essencial no departamento de administração de materiais, e vem ganhando espaço e evidência no contexto das organizações, não somente como um setor de alto custo, mas também como um setor que pode vir, se bem trabalhado, a maximizar a margem de lucratividade das empresas.

Percebe-se que a área de compras deve ter processo definido, contar com constante atualização de informação no que se refere a compras passadas, pois a mesma servirá como base para as próximas negociações do comprador, além servir também como base para a gestão de compras no processo de planejamento. É muito comum nos dias de hoje a utilização de um sistema de informação para poder facilitar a consulta e alimentação destas informações.

Mostra-se também que técnicas de negociação e planejamento de compras, por meio de lotes de compra possibilitam que ocorra uma redução nos custos com compra, tanto no que se refere a processo de compras (custo administrativo), como para o custo de cada matéria-prima. Isso possibilita um aumento de margem de lucratividade, já que se a matéria-prima for adquirida com um menor preço e custo de aquisição, maior será a margem de lucratividade da empresa. Vale ressaltar que também é de suma importância manter os preços dos produtos adquiridos e que se deve também respeitar o fornecedor para que o mesmo mantenha a mesma qualidade nos produtos/serviços negociados.

A tendência é que isto se intensifique, especialmente nos dias de hoje em que as empresas passam por desafios para manter-se competitivas e em condições de enfrentar as manobras do mercado e concorrentes além de obter lucro e sucesso empresarial. Vale enfatizar que as vantagens proporcionadas



pelo setor de compras geram também, otimização em outras áreas da empresa com a diminuição de prazo de entrega, a possibilidade de atender um maior número de clientes e aumento na receita.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. Compras Hospitalares Centralizadas: Repercussões práticas. In: VII Encontro Nacional de Economia da Saúde, Torre do Tombo, Lisboa. Associação Portuguesa de Economia da Saúde (APES), 2000.
- ARNOLD, J. R. T. Administração de materiais: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARNOLD, J. R. T. Administração de Materiais. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAILY, P. et al. Compras: Princípios e Administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, P. R. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. 2. Ed. Ver. e Atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DIAS, M. A. Administração de Materiais: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIAS, M; COSTA, R. F. Manual do comprador. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.
- DIAS, M. P. Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, M. P. Administração de materiais: Princípios, Conceitos e Gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, P. S. Administração de Materiais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GONÇALVES, P. S. Administração de Materiais. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GRAEML, A. R. & PEINADO, J. Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços). Curitiba: UnicenP, 2007.
- MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORAES, André. Gestão de Compras. Apostila do curso de administração industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- PARENTE, J. Varejo do Brasil: gestão e estratégias. São Paulo: atlas, 2000.
- PINTO, C. V. Organização e Gestão da Manutenção. 2. ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.



REIS, Mara Regia de Araújo. BRITO Priscila Mendes Rabelo de. Centralização de compras como fator estratégico. Disponível em: <[http:// www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_atigo/529](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_atigo/529)>. Acesso em: [02/09/2016].

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANA, J. J. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.