

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR
CURSO DE BACHALERADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ DE SOUZA COSTA

PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Campina Grande - PB

2020

LUIZ DE SOUZA COSTA

PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Trabalho Monográfico apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Faculdade Reinaldo Ramos - FARR, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Juaceli Araújo de Lima

Campina Grande – PB
2020

C837p

Costa, Luiz de Souza.

Processo de compras no setor público e privado / Luiz de Souza Costa.
– Campina Grande, 2020.
46 f. ; il. color.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Reinaldo
Ramos-FAAR, Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI,
2020.

"Orientação: Profa. Dra. Juaceli Araújo de Lima".

1. Logística. 2. Licitação. 3. Gestão de Compras. 4. Compras – Setor
Público e Setor Privado. I. Lima, Juaceli Araújo de. II. Título.

CDU 658.78(043)

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECÁRIA SEVERINA SUELI DA SILVA OLIVEIRA CRB-15/225

LUIZ DE SOUZA COSTA

PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Aprovada em: ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Juaceli A. de Lima
Prof. Dra. Juaceli Araújo de Lima

Faculdade Reinaldo Ramos FARR/ CESREI

(Orientador)

JL
Prof. Ms. José Luis de Souza

Faculdade Reinaldo Ramos FARR/ CESREI

(1º Examinador)



Prof. Ms. Daysean Fritzgirard Kamikaze Leal

Faculdade Reinaldo Ramos FARR/ CESREI

(2º Examinador)

LUIZ DE SOUZA COSTA

PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Aprovado em: 30 de Julho de 2020

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Juaceli Araújo de Lima
CESREI
Orientadora

Professor Daysan F.K. Leal Medeiros
CESREI
1º Examinador

Professor José Luis de Souza
CESREI
2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me concedeu força e energia para conseguir concluir esse trabalho;

Não posso também de deixar de agradecer a minha família, principalmente a minha mãe Aliete e meu pai Antônio, nos quais acompanhou minha trajetória acadêmica desde o começo;

Não posso esquecer da minha amada esposa Ana Carla, que me acompanhou em todos os momentos de minha vida desde a minha adolescência e me deu forças para não desistir nos primeiros obstáculos e nas dificuldades que apareceram ao longo do desenvolvimento deste trabalho;

Também agradeço à minha orientadora e à essa Instituição, onde consegui aprender e aplicar de forma positiva todos os ensinamentos obtidos em sala de aula.

RESUMO

O conhecimento e prática de processos logísticos eficientes servem para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados e para uma maior lucratividade, tanto para as empresas privadas, quanto para as empresas públicas. Assim, com esse trabalho objetivou-se realizar uma análise comparativa no processo logístico de compras realizadas em empresas públicas e privadas; bem como, descrever e analisar as práticas utilizadas pelas empresas públicas e privadas em seus processos de compras e verificar a eficiência dos métodos utilizados pelas empresas, considerando as restrições a elas impostas. A fundamentação teórica desse estudo baseia-se em autores que discorrem sobre a logística e a gestão de compras, destacando os aspectos gerais e o gerenciamento de suprimentos na organização; apresenta conceitos sobre estoques mínimos, máximos e intermediários, bem como seus gerenciamentos; define a gestão de compras; e, finalmente, dispõe sobre as diferenças entre o processo de compras no setor público e privado. Com relação à metodologia utilizada para a realização desse estudo, observa-se que se trata de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa que pretende aprofundar a discussão sobre conceitos no campo da logística integrada e da gestão da cadeia de suprimentos no que diz respeito às compras do setor público e privado. Para obter os resultados da pesquisa, foram realizadas a análise e a discussão do tema, demonstrando o processo de compra do setor privado e do setor público separadamente, enfatizando informações sobre a legislação que normatiza o processo de compras no setor público, bem como a logística utilizada, visando sempre à qualidade das ações impetradas também no setor privado para esse fim. Por fim, foram feitos comentários conclusivos que demonstraram que o processo de compra tanto do setor privado e privado difere no seu desenvolvimento, enquanto o setor público tem seu processo de compras regrado por leis e normas administrativas oficiais que obrigam a realização de processo licitatório; no setor privado as regras são bastante diversificadas, dependendo da proposta apresentada.

Palavras-chave: Compras. Setor público. Setor Privado. Licitação.

ABSTRACT

The knowledge and practice of efficient logistical processes serve to improve the quality of the services provided and to increase profitability, both for private companies and for public companies. Perform a comparative analysis in the logistical process of purchases made in public and private companies; as well as, describe and analyze the practices used by public and private companies in their purchasing processes and verify the efficiency of the methods used by companies, considering the restrictions imposed on them. The theoretical basis of this study is based on authors who talk about logistics and purchasing management, highlighting the general aspects and supply management in the organization; presents concepts about minimum, maximum and intermediate stocks, as well as their management; defines purchasing management; and, finally, it addresses the differences between the procurement process in the public and private sectors. Regarding the methodology used to carry out this study, it is observed that this is a bibliographic, exploratory and qualitative research that intends to deepen the discussion on concepts in the field of integrated logistics and supply chain management with regard to purchases public and private sector. To obtain the results of the research, analysis and discussion of the topic were carried out, demonstrating the purchasing process of the private sector and the public sector separately, emphasizing information on the legislation that regulates the procurement process in the public sector, as well as logistics used, always aiming at the quality of the actions taken also in the private sector for this purpose. Finally, conclusive comments were made that demonstrated that the procurement process of both the private and private sector differs in its development, while the public sector has its procurement process governed by official administrative laws and regulations that oblige the bidding process to take place; in the private sector the rules are quite diverse, depending on the proposal presented.

Keywords: Shopping. Public sector. Private sector. Bidding

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema demonstrativo do Supply Chain Management.....	195
Figura 2 - Termos utilizados gestão da Cadeia de Suprimentos.	369
Figura 3 - Processo de compras privadas	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores Limites de Llicitação em Cada Modalidade 40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NCPDM – National Concil of Physical Distribution Management.

SCM – Supply Chain Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 LOGÍSTICA E GESTÃO DE COMPRAS	13
2.1.1 Aspectos gerais de logística: conceitos e finalidade	14
2.1.2 Gerenciamento de suprimentos na organização	17
2.2 ESTOQUES E GERENCIAMENTO	20
2.2.1 Estoques mínimos	22
2.2.2 Estoque de Máximo	23
2.2.3 Estoque intermediário.....	24
2.3 GESTÃO DE COMPRAS	26
2.3.1 Função Compras.....	27
2.3.1.1 Conceito da Função Compras.....	28
2.3.1.3 Organização da Função Compras	29
2.4 COMPRAS NO SETOR PÚBLICO X SETOR PRIVADO	31
3 METODOLOGIA.....	34
4 RESULTADOS DA PESQUISA	36
4.1 ANÁLISE	36
4.1.1 Compras no Setor Privado	36
4.1.2 Compras no Setor Público	38
4.2 DISCUSSÃO	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

As condições competitivas de mercado exigem das empresas um posicionamento estratégico na busca pela liderança no segmento em que atuam. Esse processo caracteriza-se pela forma como as empresas adquirem vantagens e benefícios pautados nas tomadas de decisões inovadoras que possibilitem o aumento da eficiência, qualidade e disponibilidade dos produtos e serviços oferecidos, ou seja, o melhoramento da logística (SOUZA, 2016).

Segundo Sousa (2016), o sucesso conquistado por uma determinada organização pode estar intrinsecamente ligado à implantação de uma logística eficiente. Sendo assim, a implantação de um sistema logístico embasado no conhecimento dos processos de compras e gerenciamento de suprimentos e estoques, pode contribuir na otimização do processo produtivo, ao dispor dos recursos e matérias primas necessárias em tempo hábil e na redução dos custos relacionados a perdas de material, estoques e negociações.

É preciso ressaltar que o contexto econômico atual evidencia o entrave imposto às organizações, em que as cobranças governamentais do Estado e da sociedade pela prestação de contas do dinheiro público exigem das empresas públicas à busca constante por eficiência, eficácia e efetividade produtiva, enquanto as empresas privadas estão inseridas em um cenário de intensa competitividade, reflexo da desconcentração de mercado, ocasionado, pela introdução de novas tecnologias e constante entrada de novas empresas no setor, o que acirra ainda mais a disputa por parcelas do mercado (MARQUES, 2015).

Para tanto, torna-se fundamental conhecer os aspectos relacionados aos processos de compras, que ocorre de maneira diferenciada no âmbito público, onde as escolhas estão pautadas principalmente nos preços; e no privado, onde há a possibilidade de escolha em função de outras variáveis, como marca ou negociação com fornecedores a fim de obter a escolha mais viável possível para a empresa (SOUZA, 2016).

Diante de tais considerações, o presente trabalho tem como objetivo principal: realizar uma análise comparativa no processo logístico de compras realizado em empresas públicas e privadas e como objetivos específicos: descrever e analisar as práticas utilizadas pelas empresas públicas e privadas em seus processos de compras e verificar a eficiência dos métodos utilizados pelas empresas, considerando as restrições a elas impostas.

O estudo desenvolvido nesse trabalho foi estruturado em 5 (cinco) seções. A primeira trata-se da parte introdutória, na qual é feita uma contextualização do tema estudado, o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados. A segunda seção compreende a fundamentação teórica desse estudo, abordando os conceitos de logística e da função

compras, apresentados pelos principais teóricos, bem como a descrição dos sistemas de compras utilizados nas empresas públicas e privadas. A seção três traz a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa e no tratamento das informações obtidas para a formulação de seus resultados, que são demonstrados e analisados na seção seguinte, comparando os sistemas de compras estudados, por último são apresentadas as conclusões do estudo e as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LOGÍSTICA E GESTÃO DE COMPRAS

A utilização de uma logística adequada na gestão de compras é essencial para as empresas que almejam competitividade no mercado atual, pois se exige à cada dia que passa uma maior agilidade nas negociações realizadas, porém primando pelos melhores métodos de controles para evitar perdas e gastos desnecessários e, principalmente para obter lucros a partir de um trabalho coletivo de qualidade (STRASSBURG, 2012).

Para Lapenda (2012), planejar e organizar o modo com que se realiza qualquer atividade é tarefa inerente a qualquer realização humana, o que não deixa de ser uma atividade logística. Desde que as primeiras sociedades humanas começaram a se formar, é crescente a necessidade do homem de dividir funções, planejar e organizar suas atividades de maneira racional, posteriormente ele foi expandida, para as diversas atividades, entre elas, a militar, a partir da formação dos primeiros exércitos organizados.

De acordo com Martins e Alt (2006, p. 325), “a origem da logística é militar. Foi desenvolvida visando colocar recursos certos no local certo, na hora, com um só objetivo: vencer batalhas”. Ao longo da história, as guerras têm sido ganhas e perdidas através do poder e da capacidade da logística, ou a falta dela. Mesmo que, nos tempos remotos, os generais de guerra aprendiam através de suas experiências o real papel da logística apenas num passado recente é que as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico pode ter na obtenção da vantagem competitiva e obtenção de maiores lucros.

No Brasil, a Logística passa a existir no início da década de 1980, quando houve explosão da Tecnologia da Informação (TI). Nesse período, surgiram várias entidades que tinham como foco a Logística, entre elas a Associação Brasileira de Supermercados (ABRA), a Associação Brasileira de Logística (ASLOG) e o Instituto de Movimentação e Armazenagem (IMAM), com a difícil missão de disseminar este novo conceito voltado para as organizações (TOSO JUNIOR, 2008).

A logística tem sua evolução conceitual baseada em toda forma de gerenciamento e, para sua compreensão é necessário também um conhecimento de sua prática, além de um amplo entendimento da evolução histórica do termo. Sendo assim, no âmbito geral, o conceito que deve ser dado à logística não perpassa apenas a definição de ação organizacional, mas busca transmitir aspectos inerentes à sua importância dentro do processo estrutural de produção (COELHO, 2010).

2.1.1 Aspectos gerais de logística: conceitos e finalidade

Christopher (1999), assim Como Fleury (2011), fazem um panorama sobre a logística, classificando-a como um verdadeiro paradoxo, pois se trata de uma das atividades mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. No aspecto de atividade antiga, se refere à disponibilização do produto ou serviço de forma elaborada, coordenada e em condições combinadas. Por outro lado, trata-se de um processo evolutivo da forma de pensar administrativamente, gerenciando as funções logísticas de forma coletiva (BALLOU, 1999).

Fleury et al. (2000), em estudos recentes, apontam cinco etapas principais na evolução histórico-conceitual da logística, sendo a primeira chamada “do campo ao mercado”. O marco inicial desta etapa é a publicação por John F. Crowell, em 1901, de um tratado sobre os custos e fatores que afetam a distribuição dos produtos agrícolas; a segunda etapa, “funções segmentadas”, ocorreu entre os anos 1940 e 1960 e caracterizava-se pela especialização e ênfase nos desempenhos funcionais. Nesses anos, o enfoque logístico era departamental e os esforços eram todos para melhorar a eficiência dos elos, sem preocupação a integração da cadeia.

A partir de 1960 inicia a terceira etapa, chamada “funções integradas”. O enfoque então era na integração da logística interna, com ênfase no conceito de custo total e no tratamento sistêmico. Em 1962, o *National Council of Physical Distribution Management* (NCPDM) define logística com sendo:

Atividades associadas à movimentação eficiente de produtos acabados, desde o final da linha de produção até o consumidor, e, em alguns casos, inclui a movimentação de matéria-prima da fonte de suprimentos até o início da linha de produção. Estas atividades incluem o transporte, a armazenagem, o manuseio dos materiais, o empacotamento, o controle de estoques, a escolha da localização de plantas e armazéns, o processamento de ordens, as previsões de ordens e os serviços aos clientes (NCPDM, 1962 apud MATTOS NETO et al., 2017, p. 04).

Com relação à quarta etapa é denominada “foco no cliente”. Começa a ser considerada a partir de 1980, enfocando o estudo da produtividade e do custo dos estoques. A definição de logística então passou a ser:

O processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo e estocagem dos materiais, do inventário de materiais em processo de fabricação, das mercadorias acabadas e correspondentes informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de ajustar às necessidades do cliente (CLM, 1986 apud COELHO, 2010, p. 02).

Dessa forma, o gerenciamento Logístico é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de maneira eficiente e efetiva os fluxos diretos e reversos, a armazenagem de bens, os serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo a fim de encontrar os requerimentos dos clientes. Atualmente, de acordo com o mercado atual, pode ser definida logística como:

A logística é o processo de gerenciar estratégicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CRISTOPHER, 1997, p. 2).

A função logística na empresa pode ser definida da seguinte forma:

A Logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilita o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (POZO, 2007, p. 13).

A última etapa foi determinada como a “logística como elemento diferenciador”, hoje considerado conceito atual. A partir desse conceito, a logística passa a ser vista como uma forma de conseguir vantagem competitiva. Além disso, se destaca o surgimento do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*).

Figura 01 – Esquema demonstrativo do Supply Chain Management.



Fonte: KONSULT, 2016.

Como se observa na figura 01, o sistema *Supply Chain Management* tem relação com a Logística Integrada. No entanto, a Logística Integrada representa uma integração interna de

atividades e o *Supply Chain Management* representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final (NORONHA, 2015).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) de acordo com membros do Centro Internacional de Excelência Competitiva (*International Center for Competitive Excellence*) trata-se da uniformização dos processos de negócio da empresa, que tem início a partir do consumidor final, chegando até os fornecedores originais utilizando para isso os mais diversos procedimentos que envolvem monitoramento, estratégias e processos, disponibilizando dessa forma produtos, serviços e informações através da tecnologia e da infraestrutura organizada, agregando cada vez mais valor para os clientes (pessoas) (SILVA, 2012).

O cliente (pessoas) no sistema *Supply Chain Management* é inserido no processo, sendo ele o principal motivo para que a empresa invista nas demais etapas da logística. Esse processo inclui planejamento estratégico, manutenção de infraestrutura, uma tecnologia adequada além do monitoramento das ações implementadas.

Com relação ao planejamento estratégico logístico, Nunes et al. (2009) afirma que trata-se de ações unificadas, abrangentes e integradas, para alcançar uma vantagem competitiva através do aumento do valor e do serviço ao cliente, resultando na plena satisfação do cliente, pela antecipação de futuras demandas por serviços logísticos e o gerenciamento dos recursos de toda a cadeia de suprimento.

Quanto a manter uma infraestrutura adequada, faz-se necessário o dimensionamento, a qualidade e o custo da rede de transportes, a quantidade e capacidade de armazenagem, entre outros elementos importantes na cadeia produtiva do agronegócio, desde o carregamento de matéria-prima até o consumidor final (NORONHA, 2015).

No que diz respeito ao aporte tecnológico para a logística da empresa acontecer da forma mais correta, resultando na satisfação do cliente, deve-se levar em consideração a importância da informática no controle das etapas de produção e comercialização dos produtos, tendo em vista que os dados estão sendo gerados das mais diversas formas, e, no caso, da logística, para entregar alto volume de dados de variadas fontes em tempo real e para a visualização de indicadores e informação, e tomada de decisão pelos gestores para melhoria dos resultados corporativos (NOBRE, 2016).

Quando as empresas tendem a crescer, a demanda aumenta e junto aparecem os desafios operacionais, tais como produzir mais em menos tempo, entregar em um intervalo de tempo menor. É isso que faz com que as empresas invistam em logística. Com um bom

embasamento de logística aplicado devidamente na empresa, há grandes chances de sucesso empresarial com a diminuição de custos e aumento do lucro (CRUZ, 2003).

Com relação à logística nas empresas surgiu a partir de uma necessidade de fazer melhorias significativas na operacionalização da produção, a fim de obter reduções nos custos. A alta competitividade nos tempos atuais impele a empresa para encontrar formas de se destacar dentre as demais (CRUZ, 2003). No caso da operação logística, auxilia a empresa ser cada vez mais eficiente. Quanto mais complexa se torna a atividade da empresa, maior a necessidade de coordenar de forma sistêmica todos os aspectos envolvidos no processo de produção, ou seja, maior a necessidade de cuidar muito bem da logística empresarial.

Para Pereira et al. (2015), a logística empresarial pode ser vista como uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor a atividade desenvolvida, elemento significativo na estrutura dos custos da empresa. Também tornando a empresa que aplica de forma eficiente a logística empresarial, uma empresa com diferencial no mercado. Desta forma a logística auxilia na fidelidade de clientes que procuram essa instituição, pois saberão que o produto solicitado estará à disposição na quantidade e no momento em que desejarem.

Christopher (1999) e Ballou (1993) (apud VAZ; LOTTO, 2011) convergem na opinião de que o conceito de logística tem evoluído abordagem mais integrada com foco no desempenho da empresa. O sentido geral dessa forma de entender a teoria e na prática da logística indicam a criação de elevados níveis de integração entre operadores e serviços logísticos, daí derivam os conceitos de Logística Integrada e Gestão da Cadeia de Suprimentos, também conhecido como *Supply Chain Management* (SCM).

Dessa forma, a logística por se tratar de uma ferramenta relacionada diretamente com a demanda de suprimentos, incluindo o processo de compras, deve ser planejada e gerenciada através de métodos que possam melhorar a qualidade dos serviços da empresa. Sendo assim, é importante fazer uma explanação sobre o gerenciamento de suprimentos na organização.

2.1.2 Gerenciamento de suprimentos na organização

O gerenciamento de suprimentos é realizado através de um conjunto de métodos usados visando melhorar a gestão de todos os setores da empresa, entre eles: custos, transportes, estoques, etc., implantando uma integração dos serviços de logística a ser feito. Essa dinâmica deve ser aplicada não só na própria empresa, mas deve ser estendida aos fornecedores, e, finalmente, nos clientes (COELHO, 2010).

Para Coelho (2010), é preciso que adequar o gerenciamento dos suprimentos da rede, permitindo a otimização da produção para oferecer ao cliente final o produto correto

com alto nível de qualidade. O propósito disso é a redução de custos ao longo da cadeia, levando em consideração as exigências do cliente. Tais ações exigem do empreendedor um esforço concentrado, utilizando para isso um sistema que tenha o controle sobre toda processo.

É importante ressaltar o pensamento de Trindade et al. (2017), quando afirmam que o desenvolvimento de uma logística eficiente depende do controle dos recursos físicos para a produção, que também deve ligar diversos segmentos, Suprimentos, Transportes, Armazenagem e Planejamento e Controle de Estoques. Assim a administração de materiais pode ser definida da seguinte forma: Cabe o gerenciamento da Cadeia de suprimentos planejar, controlar o fluxo de materiais envolvendo todo o processo de maneira mais eficiente possível.

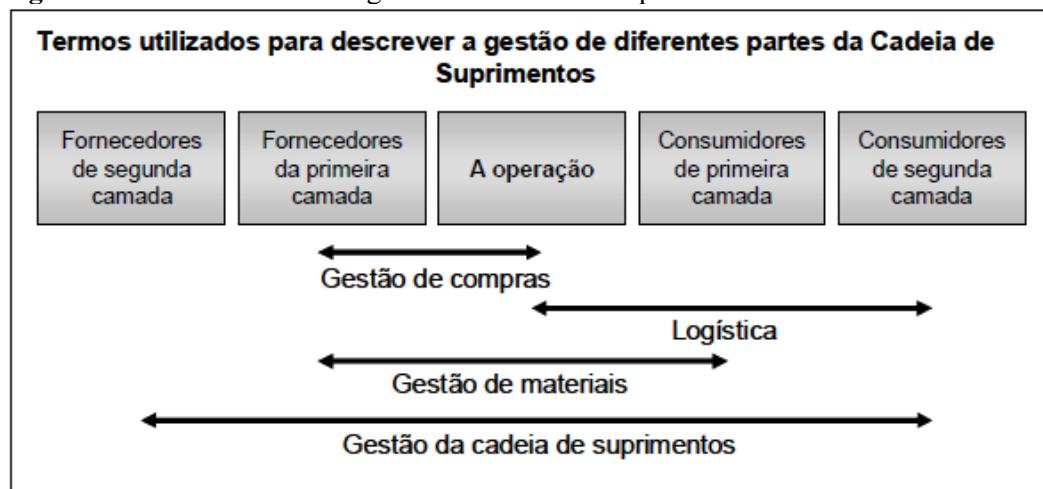
O principal objetivo da Cadeia de suprimentos é planejar, administrar e controlar o fluxo de materiais desde o fornecedor de matérias primas até o consumidor final eficientemente e o mais ágil possível, de forma que agregue valor a todos da cadeia. Seus objetivos organizacionais buscam em uma cadeia de suprimento facilitar o controle de estoque em níveis satisfatórios mantendo um baixo valor de capital imobilizado utilizando de um continuo abastecimento das reservas utilizadas (TRINDADE et al., 2017).

O conceito básico da Logística é “colocar o produto certo, na hora certa, no local certo e ao menor custo possível” (BALLOU, 1993, p. 24). Essa definição de Ballou define muito bem qual é a missão da logística e de uma cadeia de suprimentos bem controlada, tudo tem de agir em perfeita harmonia e perfeição para que tudo ocorra dentro do planejado para que o processo não seja prejudicado e ocorra em seu fluxo normal e contínuo.

Outra definição de logística é dada por Francischini e Gurgel (2002, p. 5) que afirmam que a logística trata-se de “atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente”.

A relação entre os diversos setores de gestão de suprimentos e as áreas em que atuam é mostrada na Figura , é possível observar a interdependência entre esses setores. A fim de detalhar melhor o setor compras, a seguir o tema será mais bem estudado tanto no segmento privado quanto no público.

Figura 02 - Termos utilizados gestão da Cadeia de Suprimentos.



Fonte: Slack (1997)

Como é possível observar na Figura 02, na gestão da cadeia de suprimentos, os fornecedores são classificados por camadas. Essa organização se dá de acordo com o nível de abastecimento e o distanciamento que a empresa foco representa para que se tenha sua respectiva classificação.

Com relação aos clientes, é utilizado o mesmo critério, em que o contato da empresa foco com o respectivo cliente diretamente representa a primeira camada, as demais camadas são classificadas gradativamente até o cliente final da cadeia de suprimentos. Faz-se necessário ressaltar que, em uma cadeira de suprimento essa classificação pode ser alterada de acordo com o comportamento do mercado, esse fato caracteriza-se como fluxos reversos entre todas as células da cadeia (FERNANDES, 2008).

De acordo com Fernandes (2008, p. 33) “Ser um fornecedor de primeira camada não significa que obrigatoriamente necessite ser classificado dessa forma como regra engessada, podemos encontrar oscilações na classificação não só dos fornecedores como dos clientes”. Nesses termos, constata-se que a cadeia de suprimentos não se fixa numa regra apenas, não há exclusividade de fornecedores e cliente, mas a necessidade durante o desenvolvimento das ações da empresa.

Faz parte da gestão da cadeia de suprimentos, a gestão de compras, uma das atividades mais importantes da área de suprimentos. Através de uma análise abalizada, são selecionados os melhores fornecedores para o atendimento das necessidades da organização. No entanto, a gestão de compras não está limitada ao ato de comprar e monitorar. Trata-se de um processo estratégico, que diversos fatores como custo, qualidade e velocidade de resposta que envolve

principalmente os fornecedores de primeira classe e a operação em si (NACK; BONFADINI, 2013).

Nesse contexto, deve-se observar também o papel da logística na gestão da cadeira de suprimento. Sua função é realizar com qualidade o controle de entradas e saídas na organização, além de cooperar com todos os integrantes dessas atividades.

Dessa forma, a gestão da cadeira de suprimentos engloba uma diversidade de funções dentro da organização, devendo ser controlada de forma incisiva no que diz respeito aos aspectos mais relevantes do processo de produção e comercialização dos produtos, enfatizando nesse caso os níveis de estoque pertencentes à empresa.

2.2 ESTOQUES E GERENCIAMENTO

O Estoque, conforme define Viana (2000), é qualquer quantidade de matérias-primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados, que são conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo, e que são destinados à produção e às vendas. A existência do estoque está vinculada a mantermos o equilíbrio entre o consumo e a fonte fornecedora, possibilitando um fornecimento contínuo dos produtos aos clientes internos e externos da empresa.

De acordo com Moreira (1999 apud ROCHA, 2010, p. 24):

Entende-se por estoques, quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam a venda ou despacho, como as matérias-prima e componentes que aguardam utilização na produção.

Normalmente, os estoques representam boa parte dos ativos da empresa, em alguns casos podendo representar aproximadamente 46% dos ativos totais. Então pode-se considerar que “os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes” (VIANA, 2000, p. 144)

Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância no contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro. Pensando assim, o empresário deve procurar trabalhar com estoques

que se enquadrem em padrões mínimos e máximos, ditados pela segurança e pelo bom senso (SEEFELD et al., 2009).

Dessa forma, os pontos positivos de um vantajoso gerenciamento de estoque se definem a partir do controle das mercadorias de maior giro e de maior participação no faturamento, reduzir volume em estoque de itens com baixo giro e rentabilidade, analisar as condições de compra das mercadorias, conhecer desempenho individual de cada produto em estoque e definir uma política de redução dos estoques, assim tendo maiores critérios ao comprar novos produtos.

Entretanto, é preciso lembrar que esta não é uma atividade isolada, uma vez que envolve todos os departamentos de uma empresa. Para se entender melhor essa dinâmica, deve-se ressaltar que outros departamentos, além da produção, também são usuários de materiais destinados a suas tarefas. Esta organização permite uma maior mobilidade, gerando qualidade nos serviços.

Diante disso, a ênfase em relação à permanência ou não de estoques repousa na questão financeira e operacional da empresa. Operacionalmente, permite regular o volume de estoques que existe em cada setor, verificando a necessidade de sua reposição ou não. Do ponto de vista financeiro, estoques são sinônimos de investimentos e intitulam-se como parte do capital da empresa; assim, estoques muitos grandes representam investimentos altos, aguardando então, por meio dos lucros obtidos, seu retorno (SEEFELD et. al., 2009).

Uma vez que o estoque de uma empresa converte-se em investimentos, deve haver então um equilíbrio em seu abastecimento, para não gerar altos custos na sua manutenção, como a necessidade de espaço físico adequado para o armazenamento. Reforça ainda a condição de que estoques não agregam valor ao produto final, tornando-se um investimento improdutivo. Se não for bem administrado aumentará o custo dos produtos produzidos.

O estoque tem uma função importante nas organizações e deve ser manipulado de acordo com a necessidade de utilização. Segundo Martins e Alt (2006, p. 463).

Os estoques têm a função de funcionar como reguladores de fluxo de negócios. Como a velocidade com a que mercadorias são recebidas é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas, á anecessidade de um estoque funcionando como um amortecedor.

Dessa forma, os estoques são categorizados e classificados de forma a atender a logística da empresa nas diversas fases da produção. Para isso, existem três formas básicas de controle de estoque: o estoque mínimo, o estoque de segurança e o estoque intermediário, conforme define Seefeld et. al. (2009).

2.2.1 Estoques mínimos

Trata-se da quantidade mínima de uma mercadoria e/ou matéria-prima que a empresa deve manter em estoque para atender às suas necessidades por determinado período. A necessidade dos consumidores refém a demanda do estoque. Devido a isso, é necessário que a empresa conheça bem seus compradores para assim decidir se mantém ou não estoque.

De acordo com Farias (2017), trabalhar com estoques mínimos significa que os materiais são controlados com a menor quantidade de um item estocado, prevenindo assim uma eventualidade referente ao consumo previsto ou atraso na entrega de novas mercadorias.

Estoque mínimo apresenta-se com variadas formas de avaliação de seu valor, sendo até possível a atribuição de um valor arbitrário, ou podendo ser calculado também através da fórmula abaixo descrita por Machado (2013):

$$EMin = CMM \times K$$

Considerando:

EMin = Estoque Mínimo;

CMM = Estoque Médio Mensal;

K = Fator de segurança arbitrário (grau de cobertura desejado)

De acordo com Dias (2010), o estoque mínimo, ou seja, a margem de segurança determinada é o grau de risco que a empresa corre, levando em conta eventuais problemas como atrasos ou indisponibilidade do estoque solicitado e que poderão acarretar a falta de estoque. Sendo este estoque um volume morto ou parado, só sendo utilizado em casos de extrema necessidade, para calculá-lo é preciso identificar o tempo de reposição, isto é, o tempo gasto desde a identificação de que o estoque precisa ser reposto até a chegada efetiva do material na empresa.

Dessa forma, no estoque mínimo, o tempo de reposição dos materiais é programado de acordo com o consumo estimando proveniente de históricos passados e o tempo de entrega. Assim, mantém-se um estoque mínimo como segurança em relação à incerteza na demanda e no suprimento. Logo, percebe-se que o estoque mínimo é calculado de acordo com o tempo de reposição e o consumo médio previsto (DIAS, 2010).

2.2.2 Estoque de Máximo

O estoque máximo diz respeito à quantidade máxima de produtos armazenados por um determinado período (determinada previamente) até que se faça novo pedido. Na visão de Hamilton (2008), estoque máximo seria o resultado da soma do estoque de segurança mais o lote de compra. O lote de compra poderá ser econômico ou não, isto porque em condições normais de equilíbrio entre a compra e o consumo, o estoque oscilará entre os valores máximos e mínimos.

O estoque máximo pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{EMAx} = \text{ES} + Q$$

Em que,

EMx = Estoque Máximo

Es = Estoque de Segurança

Q = Lote de Compra

O estoque máximo pode ser utilizar, por exemplo, quando a empresa trabalha com produtos que tenham longa validade, buscando saber qual a quantidade necessária desses produtos em estoque pode gerar um prejuízo para o seu negócio. Ou simplesmente, você pode usar o recurso para qualquer produto na empresa com o propósito não acumulá-los, evitando prejuízo e uma superlotação de estoque.

Para tanto, o Estoque Máximo deve ser suficiente para suportar variações normais de estoque em face da dinâmica do mercado, deixando um volume que assegure, a cada LC, que o nível máximo de estoque não aumente e, consequentemente, os custos de manutenção dos mesmos. Dias (2012) afirma que, nas condições de equilíbrio entre a compra e o consumo, o estoque varia entre os níveis máximos e mínimos, e esses níveis somente serão válidos sob o enfoque produtivo. O nível máximo de estoque pode ser estabelecido pela Equação.

2.2.3 Estoque intermediário

Estoque representa todo tipo de material, itens humanos existentes em uma empresa. Pode ser dividido em estoque de matéria-prima; estoque de produtos prontos, e estágios intermediários do processo, como produtos parcialmente acabados ou estoque em processo, ou ainda em estoque intermediário.

No que diz respeito ao setor de compras, de acordo com Franco e Vale (2012), trata-se de um departamento antes visto como uma área de funções rotineiras. No entanto, hoje é compreendida como parte diretamente integrante dos processos logísticos das organizações. Seu sentido passou a envolver a definição das necessidades das empresas, minuciosa seleção de fornecedores e negociações que garantam preços atrativos somados a qualidade. Sendo assim, as organizações estão cada vez mais focadas em estratégias de competitividade, valorizando assim a função de compras, considerando-a como uma aliada que interfere diretamente em suas áreas produtivas e financeiras.

Dessa forma, o setor de compras não implica mais em apenas comprar ou adquirir, mas passou a ser parte estratégica das empresas que pretendem continuar participando do mercado de hoje e do futuro. Para Lapenda (2012), a função compras especificamente é primordial, visto que é a partir dela que as organizações desenvolvem seus processos produtivos e estabelecem relações com clientes e fornecedores.

A gestão de estoques intermediários é uma função de importância estratégica para o sucesso econômico das empresas. Isto porque as organizações encontram-se inseridas em um cenário extremamente competitivo, buscando cada vez mais se adequar ao mercado no que diz respeito à organização produtiva e à dinâmica da logística atual.

Desta forma, as corporações veem-se obrigadas a se desenvolver tecnologicamente, bem como no gerenciamento de sua produção para aumentar seus ganhos e, consequentemente, ampliar o seu mercado consumidor de uma forma que haja o mínimo de perdas e/ou prejuízos, principalmente quando se refere aos procedimentos de compra de produtos e matérias primas.

De acordo com Souza (2016), além do controle de estoque através dos métodos mínimo, máximo e intermediário, as empresas também podem adotar vários tipos de metodologia de estoque que auxiliam na prevenção de perdas e prejuízos para a empresa, conforme é possível observar a seguir:

- a) Estoque Consignado: Trata-se do estoque de materiais em posse de terceiros, devido à algum fator que justifique tais materiais permanecerem armazenados fora da empresa;
- b) Estoque de Contingência: Armazenagem de materiais preventivamente mantidos com o intuito de suprir eventuais situações alheias aos procedimentos normais;
- c) Estoque Inativo: Diz respeito aos produtos em desuso ou que estão parados sem que haja nenhuma movimentação, mas que fazem parte do patrimônio da empresa e precisam ser contabilizados antes de ser dado um fim para tais produtos;

- d) Estoque de Proteção: É formado com o intuito de evitar surpresas operacionais, acarretando desabastecimento de produtos em eventuais casos de aumento abusivo de preços, por exemplo, dentre outras;
- e) Estoque Pulmão: É composto por produtos que estão pendentes, seja por serem matérias-primas ou semiacabados. A quantidade é definida de maneira estratégica, previamente;
- f) Estoque Regulador: Geralmente, é utilizado em grandes empresas que possuem várias filiais e uma dessas unidades é escolhida para manter um estoque maior com a finalidade de suprir as eventuais necessidades das outras;
- g) Estoque Sazonal ou Antecipado: É determinado com antecedência, cobrindo uma demanda futura prevista, quando a demanda e a capacidade de produção estiverem em desequilíbrio;
- h) Estoque de Segurança (Safety Stock): Tem o objetivo de garantir a entrega e o suprimento em casos inesperados de grande demanda ou por precaução;
- i) Estoque em Trânsito: É destinado aos produtos que estão no caminho, em vias de entrega pelas transportadoras. Diz respeito ao tempo em que as mercadorias permanecem nos veículos de transporte.

Diante do exposto, é possível observar que os estoques são classificados de acordo a necessidade da demanda. Existem de forma unificada ou divididos em unidades que tornem o manuseio dos produtos mais eficaz, melhorando assim o fluxo de armazenagem e entregas.

Enfim, é através de um controle nos estoques que as empresas têm a oportunidade de gerenciar a forma de comercialização junto aos seus fornecedores, tendo como foco principal, potencializar sua marca no mercado através de sua maneira de gerenciamento em suas transações comerciais.

2.3 GESTÃO DE COMPRAS

Gestão, de uma forma geral, trata-se do controle e organização realizados numa empresa ou instituição por uma ou mais pessoas, as quais orientam aos demais como se dará o andamento das atividades. Também é possível que haja a gestão de um determinado setor do empreendimento, tendo o gestor a função específica de monitorar todas as ações realizadas naquele ambiente (TEIXEIRA, 2011).

Atualmente, a gestão tem a responsabilidade de otimizar o funcionamento da organização ou um setor específico através da tomada de decisões coerentes, fundamentadas em procedimentos como o recolhimento e tratamento de dados e informação relevante e, por assim, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Com relação à gestão de compras, Teixeira (2011) afirma que é função do gestor comprar e planejar aquisições, de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento de fornecedores. Desse modo o gestor deve controlar um fluxo contínuo de suprimentos para atender a demanda da produção evitando excedentes que geram custos, provocando baixa margem de investimentos e assim prejudicar a competência da empresa.

Dessa forma, o profissional responsável pela gestão de compras deve coordenar os contratos com os fornecedores e realizar as negociações de forma justa e honesta, certificando sempre as melhores condições para a empresa em relação às condições de pagamentos equilibrando preço, prazo e qualidade.

Esse aspecto difere dos procedimentos de anos atrás, pois a função compras se apresentava de forma diferente do posicionamento da gestão de compras, nos dias de hoje. De acordo com Teixeira (2015), o processo de compras se dividia em regras e procedimentos redundantes desnecessários ao funcionamento do sistema, ou seja, muito burocrático, onde era visto como centro de despesas e não um centro de lucros. Conforme foi se passando os anos o departamento de compras foi ganhando cada vez mais espaço nas organizações, pois saber o que comprar, quando comprar, quanto comprar e como comprar, passa a ser condição de extrema importância tanto para empresa como em relação ao mundo todo.

2.3.1 Função Compras

Em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, consequentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada. As funções exercidas pela organização referentes ao suprimento da administração, bem como dos estoques indicam a dependência de um setor de compras bem estruturado e da qualidade das informações de mercado de que este dispõe.

De acordo com Martins et. al (2006, p. 63), “o processo de compras comportou-se tradicionalmente como uma negociação baseada em preço, prazo e qualidade” (MARTINS et. al, 2006, p. 63), esse conceito, confronta-se com a atividade logística, negligenciando o importante papel que esta pode exercer no referido processo, os autores enfatizam que a função de compras não deve estar voltada apenas para as transações em si, mas para o todo, quando observada sob esse aspecto, ela deixa o status de negociação, para ser definida como gerenciamento da cadeia suprimentos.

Diante disso, é nítido que, com a utilização de boas estratégias, o setor de compras passou a apresentar oportunidades cada vez mais vantajosas para a relação clientes/fornecedores, melhorando a qualidade de serviços e/ou produtos. Com isso, as organizações passam a ter mais contribuição para alcançarem suas metas e objetivos estratégicos. Com a eficiente administração de compras haverá maior agilidade nas operações e a crescente melhoria da qualidade nas das aquisições, proporcionando assim um diferencial competitivo e positivo.

Baily et. al. (2000) destaca que a ênfase na área de compras nas organizações tem evoluído para além das simples reações às necessidades dos usuários passando para uma abordagem mais proativa que melhor reflete a contribuição decorrente da administração dos suprimentos.

A função compras fornece dentro da organização apoio fundamental ao sucesso do sistema logístico, ela consiste na gestão da aquisição dos materiais, seu papel é suprir a empresa garantindo que os materiais necessários estejam disponíveis no tempo, quantidade e especificações corretas.

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. Para Cassel e Silva (2009), o processo de compras deve ser capaz de satisfazer as solicitações seguindo normas e procedimentos da empresa, sendo necessária a interação entre o departamento de Compras e os públicos internos e externos.

2.3.1.1 Conceito da Função Compras

A função compra é um dos segmentos do departamento de materiais ou suprimentos, segundo Dias (2012) a operação da área de materiais essencial entre as que compõem o processo de suprimento. A função compras é essencial porque tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais ou serviços, fazendo o planejamento quantitativo de acordo de que foi pedido pelo comprador.

Segundo Ballou (2004), a função compras trata-se da aquisição de matérias, suprimentos e componentes para a organização, o autor cita ainda as atividades inerentes ao processo de compra. Qualquer atividade produtiva necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para que possa operar, nesse sentido, cabe ao setor responsável pelas compras garantir a disponibilidade desses itens. Vale ressaltar que a função compras funciona como um elo entre o setor produtivo e financeiro da organização, ao alimentar a cadeia de suprimentos buscando a redução dos preços de aquisição junto aos fornecedores.

Existe uma série de fatores a serem atendidos no desenvolvimento das atividades do setor de compras da empresa, eles constituem os objetivos básicos deste departamento, conforme enumera Dias (2012, p. 132):

- a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honrada as melhores condições para a empresa principalmente em termos de pagamento.

As necessidades de suprimentos é um dos parâmetros amais importantes para obter um bom funcionamento da Seção de Compras. É importante prever as necessidades de suprimento para o alcance dos objetivos. Nunca é demais insistir na informação dessas quantidades, das qualidades e prazos que são necessários para a empresa seguir seu fluxo. São essas informações que fornecem os meios eficientes para o comprador executar o seu trabalho, devendo a Seção Compras dispor do tempo necessário para negociar, processar e entregar os produtos solicitados com os preços de venda extremamente competitivos, os resultados da empresa deverão vir do aumento da produtividade, da melhor gestão de material e de compras mais econômicas (DIAS, 2012).

Dessa forma, a importância de se comprar cada vez melhor é enfatizada pôr todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Mas, manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, estando organizado para antever, na medida do possível, eventuais

problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de vendas, é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

2.3.1.2 Organização da Função Compras

O cumprimento de tais objetivos depende de um setor de compras bem organizado em função da troca de informações e integração entre os setores. Para Dias (2012) os princípios básicos da organização constituem-se em normas fundamentais do setor compras, assim consideradas:

- a) Autoridade de compras
- b) Registro de compras;
- c) Registro de preços;
- d) Registro de estoques e consumo;
- e) Registro de fornecedores;
- f) Arquivos e especificações;
- g) Arquivos de catálogos.

O autor, ainda cita as atividades típicas da seção compras:

- a) Pesquisa:
 - Estudo de mercado;
 - Estudo dos materiais;
 - Análise de custos;
 - Investigação de fontes de fornecimento;
 - Inspeção das fábricas dos fornecedores;
 - Desenvolvimento de fontes de fornecimentos;
 - Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos;
- b) Aquisição:
 - Conferencia de requisições;
 - Análise de cotações;
 - Decidir comprar por meio de contratos ou no mercado aberto;
 - Entrevistar vendedores;
 - Negociar contratos;

- Efetuar encomendas de compras;
 - Acompanhar o recebimento de materiais;
- c) Administração:
- Manutenção de estoques mínimos;
 - Transferência de materiais;
 - Evitar excessos e obsolescência de estoque;
 - Padronizar o que for possível;
- d) Diversos:
- Fazer estimativa de custos;
 - Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes;
 - Cuidar das relações comerciais recíprocas;

Tais pontos variam com o ramo de atuação e até mesmo com a empresa, adaptando-se ao tipo de organização e a importância atribuída a função compras, em tempo, Parente (2000) informa que a estruturação dos procedimentos do setor compras depende da abordagem dada a ela.

A burocracia envolvida no processo pode ser um elemento que dificulta o êxito das compras, nesse ponto observa-se a existência de diferenças que envolvem as compras no setor público e privado, essas diferenças exigem, portanto, uma postura diferenciada das empresas distribuidoras na apresentação das propostas, negociações, dadas as particularidades nos trâmites do processo de compras e, consequentemente, nos resultados obtidos pela organização.

Para uma melhor compreensão vale resgatar os conceitos, procedimentos e técnicas nos sistemas de compras das empresas privadas e compará-las com as praticadas pelas organizações públicas.

2.4 COMPRAS NO SETOR PÚBLICO X SETOR PRIVADO

Nas instituições privadas, é possível definir a função compras como uma função administrativa para a organização, sendo esse setor responsável pela coordenação um sistema que envolva informação e controle voltados para aquisição externamente, garantindo o fluxo de materiais necessários, assim os produtos são adquiridos na quantidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo. Com relação às instituições públicas, os produtos são adquiridos através de licitação, que poder ser

definida como um processo administrativo; um meio técnico legal; uma sucessão ordenada de atos, visando a garantia que é imputada pela legislação primando pelos princípios jurídicos consagrados e controladores dos atos do Estado (CARVALHO, 2012).

Costa (1998 apud CARVALHO, 2012, p. 25) afirma que “a principal diferença conceitual entre os dois sistemas de compras é a preocupação com a igualdade de tratamento entre os licitantes”. Tal afirmação se baseia nos procedimentos tanto das organizações públicas quanto as grandes empresas modernas que seguem o respeito a uma norma; externa no caso da primeira e interna no caso da segunda. Além disso, contratação vantajosa é um objetivo comum entre as organizações públicas e privadas.

Nesse aspecto, existe uma preocupação com a igualdade de tratamento entre os licitantes, que devem atender aos princípios de impessoalidade, isonomia, legalidade e publicidade que as contratações públicas adotam nos procedimentos administrativos de compras.

Dessa forma, a seleção de fornecedores é o primeiro passo para a realização da compra. Nas instituições privadas, existe grande preocupação com as condições de mercado, com a qualificação genérica do fornecedor e com a avaliação de entregas anteriores, no setor público a licitação parte do princípio que o mercado tem plena capacidade e interesse em fornecer ao Estado, pois exige apenas a ampla publicidade do edital para encontrar o fornecedor (CARVALHO, 2012).

Nas licitações a seleção se dá pelo menor preço ofertado, enquanto nas empresas ela é decidida por meio de negociação e por uma composição de critérios como qualidade, confiabilidade, proximidade e entregas passadas, permitindo a construção de parcerias de longo prazo e até, o desenvolvimento de fornecedores. Uma consequência direta destas diferenças na seleção dos fornecedores é um tempo de reposição maior no setor público o que, por sua vez, leva a uma necessidade de estoque maior que a observada no setor privado.

A avaliação dos fornecedores, nas compras públicas, se dá apenas pelo cumprimento ou não do contrato, com base nos termos previstos em Lei. No setor privado a avaliação está ligada ao processo de seleção, podendo o fornecedor ser substituído caso não cumpra os critérios preestabelecidos.

A exigência de publicação dos Editais, de conhecimento legal e processual por parte dos fornecedores, especificações de objetos intensamente detalhadas e o excessivo formalismo traduzido em despesas com documentos e certidões, faz com que os custos de se efetivar uma encomenda sejam mais altos no setor público quando comparado ao setor

privado. Diretamente relacionado a este fato, o lote mínimo de compra exigido por um fornecedor para vender ao setor público também será maior.

As especificações desenhadas para que, de um lado, surja o maior número de propostas comparáveis ante um critério de julgamento objetivo para todas (o preço) e, de outro lado, não se caracterize o direcionamento do objeto, são por demais rígidas nas contratações públicas. Qualquer alteração durante o contrato pode ser interpretada como uma afronta ao princípio da isonomia. Nas empresas privadas o contrato pode ser renegociado durante sua vigência, condição que permite o uso de especificações flexíveis.

Enquanto as empresas privadas caminham no sentido de controlar a qualidade de seus insumos na sua origem, ou seja, no processo de fabricação, exigindo de seus fornecedores o atendimento a normas e certificações de qualidade, a Lei de Licitações determina que as inspeções devam ser feitas no momento do recebimento dos produtos.

Os contratos com a Administração Pública são regidos por normas especiais, podendo ela, unilateralmente, reajustar preços e tarifas, rescindi-los, controla-los e aplicar penalidades, o que traz instabilidade ao sistema.

Por fim, o controle sobre a função compras possui um grau de formalismo muito menor no setor privado. No setor público, todos os procedimentos são documentados, todas as decisões são registradas em atas e todas as exigências precisam ser comprovadas por documentos, todas as especificações são detalhadas, deve existir minuta contratual já no edital e todas as normas da licitação devem ser descritas no edital, pois os controles internos e externos são feitos com o intuito de se preservar o princípio da isonomia.

Estas e outras diferenças entre os modelos são sintetizadas, pelo autor, em um quadro demonstrativo. Em nenhum momento é sugerida a simples substituição de um modelo pelo outro, uma vez que, a licitação é considerada “um mal necessário”, tendo o setor público que buscar um sistema de informação transparente e moderno que realmente garanta a igualdade entre aqueles que desejam fornecer às entidades governamentais, tratando igualmente os iguais e desigualmente os desiguais.

Diante do exposto, é fácil concluir que, em função da escolha de nossa sociedade em respeitar o princípio constitucional de isonomia nas compras públicas e devido à excessiva burocracia exigida pela necessidade de controlar dos atos do Estado, o preço pago por um bem adquirido pela administração pública, tende a ser maior que o preço pago pelo mesmo bem quando este é adquirido pela iniciativa privada.

3 METODOLOGIA

A realização de qualquer trabalho acadêmico exige uma pesquisa minuciosa e sistemática na busca pelas respostas, às quais o trabalho se destina, para tanto é necessário o emprego de técnicas apropriadas. Gil (2006) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Sendo assim a utilização de conhecimentos estabelecidos e disponíveis através de métodos e técnicas de pesquisa científica são necessários quando se procura entender, solucionar e explicar um determinado tema ou problema observado.

Um dos parâmetros que definem o tipo de pesquisa é o método utilizado ele refere-se à forma de coleta e análise dos dados no intuito de entender o problema proposto. “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” (VERGARA, 2007, p. 12), logo, o método de pesquisa está ligado às técnicas empregadas para a sua realização. Segundo Gil (2006), é possível classificar as pesquisas quanto os seus objetivos, como também pelos meios que se pretender alcançá-los. De acordo com os fins a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva ou explicativa.

Dessa forma, o presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, a qual “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade como o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses [...] e aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2006, p. 41).

Quanto ao método, Gil (2006) destaca que a pesquisa é classificada em uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica busca sistêmica pelo conhecimento já discutido por diversos autores, inclui o estudo de livros, revistas, jornais, meios eletrônicos, ou seja, tudo que seja acessível ao público em geral.

As pesquisas podem ainda ser caracterizadas quanto à natureza do material estudado como qualitativa ou quantitativa. Sendo assim, podemos classificar o presente estudo como uma pesquisa exploratória, porque a partir dos conceitos analisados, buscou-se levantar hipóteses a cerca do tema como o setor farmacêutico utiliza a mesma, bem com esta pode auxiliá-lo na busca de vantagens competitivas adequando-se ao setor de medicamentos.

Em fase das informações dispostas sob o ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica de abrangência qualitativa, para a qual foram selecionados autores que tratavam do tema logística, essa caracterização ajuda a compreender a importância do uso da logística para a otimização dos processos desenvolvidos pela organização. Para tanto, fez-se uso de uma análise dos processos logísticos internos e externos, focando na importância da integração entre os diversos setores da empresa, a gestão de estoques na minimização dos

custos e o estudo da função compras desenvolvido pelas empresas nos âmbitos público e privado.

O estudo não pretendeu se aprofundar na discussão sobre conceitos no campo da logística integrada e da gestão da cadeia de suprimentos. Assim, renuncia a fazer uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema, fazendo uma abordagem sucinta de seus conceitos que tragam informações pertinentes, de maneira a contextualizar e evidenciar a importância da logística para a reflexão sobre os elementos logísticos da gestão de estoques e compras, objetivo primordial do trabalho.

O método adotado baseou-se na análise da literatura vigente, bem como de documentos e regulamentações que fundamentam o setor. Deste modo, do ponto de vista conceitual, utiliza categorias para sistematizar as principais componentes e decisões logísticas. Em seguida, partiu-se partimos para uma categorização baseada na pesquisa das práticas logísticas, referentes ao setor de compras nos setores públicos e privados.

Tais estudos constituirão o embasamento para realização da última seção do trabalho, que apresenta uma reflexão acerca dos processos de compras desenvolvidos nas empresas públicas e privadas, comparando-os e verificando as respectivas eficiências, sob o ponto de vista logístico e de posicionamento de mercado.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 ANÁLISE

A análise da gestão de suprimentos nos leva a verificar se a decisão é racional, ou se existe uma ineficiência na compra, é evidente a necessidade de um sistema de informações que permitam a manutenção dos estoques, bem como a adequação aos processos de compras, seja como fornecedora ou como cliente.

Para tanto, no setor privado e no setor público, existem regras que disciplinam o processo de compras. Sendo que, nas empresas privadas o que prevalece é o controle administrativo de todo o sistema para resultar sempre no ganho de capital e no lucro a ser obtido, já em relação às empresas públicas as demandas são atendidas visando a lisura e a necessidade da realização do processo, levando em consideração sempre o abastecimento das diversas unidades prestadoras de serviços públicos.

4.1.1 Compras no Setor Privado

No processo formal administrativo de compras são vários os documentos e informações anexados constantemente e de forma cronológica durante a vida útil do processo: autorizações, pedidos, levantamentos, cotações, mapa de preços, despachos, documentos de habilitação, notas de empenho e pagamentos, que conjuntamente possibilitam a execução e êxito do processo.

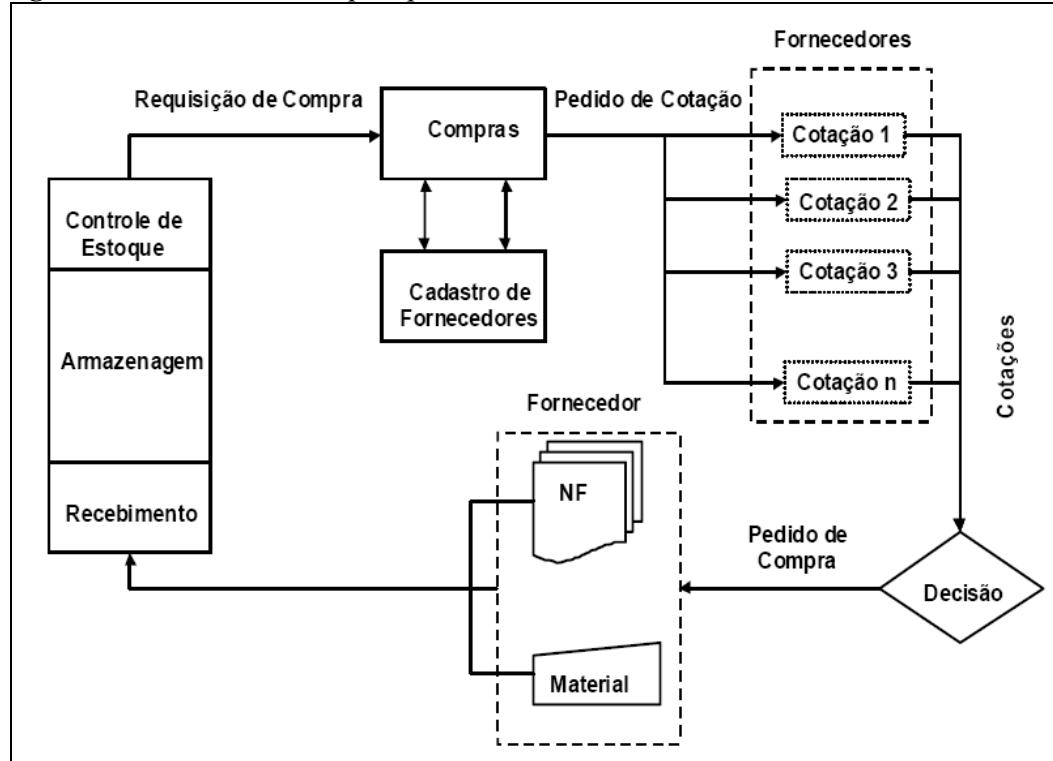
Essas informações são necessárias na efetivação de alguns princípios elementares, que segundo Viana (2002) devem ser considerados na organização do setor: autoridade de compras, registro de compras, de pesquisa de mercado, de material, de preço e aquisição, analisando-se as cotações, contratos, as negociações e as efetivações de encomendas;

Segundo Martins e Alt (2006), nas organizações privadas, o processo de aquisição dos insumos é de livre escolha do comprador. O que não dispensa a realização em uma série de procedimentos que se fazem necessários principalmente para que os objetivos sejam alcançados. Estes autores explicam que, de modo geral, as etapas que compõem o processo de compras se desenvolvem da seguinte forma:

- a) Receber e analisar as requisições de compras: etapa que compreende o recebimento dos documentos e a montagem do processo de compra, ele é desencadeado a partir do sinal de demanda, ou seja, quando o nível de estoques atinge o ponto de pedido.
- b) Seleção dos fornecedores: etapa que identifica e seleciona os fornecedores para a aquisição do material e/ou serviço solicitado.
- c) Abertura do processo de licitação ou concorrência: etapa da tomada de preços, seguida pela etapa que analisa, avalia e negocia as propostas dos fornecedores;
- d) Fechamento do pedido: emissão de ordens de compras e oficialização do contrato legal para a entrega das mercadorias;
- e) Acompanhamento do pedido: Encerramento do processo, com o recebimento do material e controle da qualidade e quantidade.

Essas etapas e a forma com que elas estão interligadas podem ser compreendidas de acordo com Francischini e Gurgel (2002) através do esquema apresentado na Figura 2.

Figura 3 – Processo de compras privadas.



Fonte: Francischini e Gurgel (2002).

As empresas de iniciativa privada podem gerenciar suas compras através de um manual de compras, ele define o alcance e os métodos adotados na função compras, bem

como norteia a política de compras definida pela empresa, delimitando as atribuições e responsabilidades do comprador.

Martins e Alt (2006) definem o seguinte esquema de compras no setor privado, o processo inicia-se com o sinal de Demanda, ela é advinda dos diversos setores da empresa e manifesta a sua necessidade de comprar um item para uso em benefício da empresa, os instrumentos usados pela organização podem variar, entre elas, a solicitação de compras, formalizada através de um documento em que constam as especificações acerca do item solicitado, há ainda outras formas de expressar o sinal de demanda, os principais são: sistema MRP, Just-in-time, Sistema de Reposição Periódica, Sistema de Ponto de Pedido, Caixeiro-Viajante, Contratos de Fornecimento.

4.1.2 Compras no Setor Público

A compra pública requer procedimentos específicos pautados na legislação, cujo objetivo é assegurar a devida defesa do interesse público durante a aquisição de bem, todavia, isso ocorre mediante o estabelecimento de uma série de regras que burocratizam o processo de compras, tornando-o mais demorado e preso a critérios que, por vezes, confronta-se com os princípios de uma logística empresarial eficiente, dificultando ou ainda impedindo a negociação, formação de parcerias, redução de gastos com estoques.

O processo de aquisição e contratações públicas prevê a utilização obrigatória da licitação nos processos de aquisições e contratações (BRASIL, 1988). A gestão de suprimentos é um dos principais pilares de qualquer instituição pública, com importância estratégica, é através dela que se aplicam os recursos orçamentários existentes, possibilitando a efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição.

O artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que previa tal obrigatoriedade, foi regulamentado pela Lei nº 8.666, 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da administração pública.

As compras realizadas pelo setor público (licitação) centram o processo no produto, logo a escolha se dá por meio da comparação entre as cotações, impossibilitando assim a formação de parcerias ou que seja feita uma negociação prévia. A seleção dos fornecedores implica em reflexos diretos na escolha dos mesmos, visto que no setor público, salvo condições especiais, esta é feita primordialmente com base nos preços.

O instrumento de compras é o processo licitatório, norteado pelo princípio de que o “a administração pública reúne fornecedores estabelecendo uma concorrência que lhe permitirá adquirir bens a preços inferiores aos que seriam praticados na ausência desta competição” (HERRMANN, 1998, p. 5).

A chamada, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, conceitua compra como “toda aquisição remunerada no processo de compras em instituições públicas de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente” (BRASIL, 1993).

A licitação pública é o instrumento legal que visa atender à necessidade do interesse público em contratar com os demais agentes econômicos, a sua realização é feita pautada na necessidade de atender aos princípios de probidade administrativa, vinculação à convocação, julgamento objetivo e sigilo das propostas, presentes no artigo 3º da Lei 8.666/1993 que sustentam a operação de compras em nome da administração pública.

Os processos administrativos formais que resultam nos procedimentos de compras públicas devem ser dotados dos seguintes atributos: serem autuados; protocolados; numerados, conterem indicação do objeto e sua motivação, e a indicação do recurso.

Neste sentido, o procedimento de compras públicas inicia-se com a caracterização do objeto e sua motivação, critério que sustenta a operação de compras em nome da administração, especificada no artigo 14 da Lei nº 8.666/93, os procedimentos adotados no processo licitatório variam conforme a modalidade escolhida, as possíveis modalidades de licitação são tratadas no artigo 22 da Lei de licitação, são elas: a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão. As espécies previstas dependem, em regra geral, do valor que a administração irá contratar com o fornecedor, ou seja, a partir dos intervalos de valores estabelecidos em lei, será determinada a modalidade correspondente.

Obriga-se a utilização da concorrência para o caso de valores mais elevados. A tomada de preços e o leilão são previstos para negócios de vulto médio, enquanto o convite se destina a negócios de modesta significação econômica (FERNANDES, 2006), a tabela a seguir detalha os valores determinantes das modalidades de licitação.

Quadro 01 – Valores Limites de Licitação em Cada Modalidade.

ESPÉCIES	MODALIDADE	VALORES
Obras e serviços de engenharia	Dispensa de Licitação ou Compra Direta	Até R\$ 33.000,00
	Convite	Acima de R\$ 33.000,00 e até 330.000,00
	Tomada de Preços	Acima de R\$ 330.000,00 e até R\$ 3.300.000,00
	Concorrência	Acima de R\$ 3.300.000,00
Compras e outros serviços	Dispensa de Licitação ou Compra Direta	Até R\$ 17.600,00
	Convite	Acima de R\$ 17.600,00 até 176.000,00
	Tomada de Preços	Acima de R\$ 176.000,00 até R\$ 1.430.000,00
	Concorrência	Acima de R\$ 1.430.000,00

Fonte: BRASIL. Lei 8.666/1993 – Art. 23 e 24 – alterados pelo Decreto 9.412/2018

As espécies licitatórias, com exceção do convite, dependem de publicação de aviso, contendo um resumo do edital com indicação do local onde os interessados podem obter o texto completo, bem como todas as informações acerca do certame. No caso do convite, a divulgação é feita por carta, seguida de afixação de cópia do instrumento convocatório em local apropriado.

Transcorrem prazos mínimos, fixados na Lei de Licitações e Contratos Públicos, entre a divulgação e a apresentação das propostas ou a realização do evento. Esses prazos variam dependendo da modalidade adotada. Visando otimizar o processo e reduzir esses prazos de aquisições, foi instituída uma nova modalidade de licitação, o pregão eletrônico, definida na Lei 10.520/2002, entretanto, é admitido no caso de aquisição de bens de uso comum.

As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididos em tantas parcelas quantas se comprovem técnica e economicamente viáveis.

Escolhida a modalidade há a necessidade da opção pelo tipo de licitação a ser realizada. As possibilidades são: menor preço, onde entre as que atendam a especificação do edital, escolhe-se a proposta de menor preço; a de melhor técnica, onde dado o preço, escolhe-se a de melhor técnica; a de técnica e preço, onde temos a combinação ponderada de uma nota técnica com o preço; e, finalmente, a de maior lance no caso de alienações. (Artigos 45 a 47 Lei 8.666/93).

O regime de execução do objeto da licitação pode ser por 1) empreitada preço global; 2) empreitada por preço unitário; 3) tarefa; e 4) empreitada integral. Os Artigos 6 e 10 da Lei 8.666/93 definem os possíveis regimes de execução.

O edital da licitação é o instrumento para a convocação do certame. Os artigos 40 e 42 da Lei 8.663/93 fixam os parâmetros de sua elaboração bem como do desenvolvimento do processo com o recebimento das documentações e das propostas. O artigo 43 da referida Lei trata do Julgamento, Classificação e Homologação. Nos casos do processo não resultar em homologação, as possibilidades são a de revogação ou de anulação conforme o artigo 49 da Lei de Licitação.

Especificamente nestes casos, cabe o contraditório e a ampla defesa aos participantes que julgarem prejudicados seus direitos (Artigo 49 da Lei 8.663/93). A convocação do vencedor e a obrigatoriedade da realização da contratação estão previstas nos artigos 62 e 64 da lei das licitações;

Na administração pública a avaliação dos fornecedores só tem validade em face ao embasamento jurídico, que prevê sanções fundamentadas em critérios objetivos e devidamente formalizados, logo não é possível ponderar o ranking dos melhores fornecedores

Vale salientar ainda as dificuldades encontradas quanto a definição dos pedidos, já na fase de firmação dos contratos tais aspectos devem ser definidos, compras públicas exigem uma negociação de grandes pedidos, dadas a burocracia envolvida no processo licitatório, ao serem escolhidos os fornecedores, na execução dos contratos exige que sejam realizados definições prévias de pedidos (geralmente em grandes lotes) e prazos de entrega, o que torna as negociações com os fornecedores inflexíveis.

Ainda, atualmente a população mundial foi atingida por uma pandemia pelo novo Coronavírus o que deixou não apenas a sociedade comum, mas também os gestores públicos e privados a mercê de uma nova rotina social. Para isso, foi deferida a Lei 13979 a qual dispõe de medidas de enfrentamento diante desta emergência de saúde pública visando a proteção da coletividade e tendo impacto direto nas compras e trâmites logísticos do setor público e privado, podendo adquirir bens ou serviços sem licitação , principalmente produtos de EPI. (BRASIL, 2020).

4.2 DISCUSSÃO

Avaliando os aspectos dos processos de compra desenvolvidos nos âmbitos público e privado, depreende-se uma série de observações, revelando os aspectos positivos e negativos

em ambos os casos. Ambos os modelos são geridos por sistemas de informação e controle, mais ou menos formalizados, a diferença se deve as disparidades nas metodologias administrativas.

O sistema de compras privadas deve pautar na busca de uma organização do setor, sem perder, no entanto, a liberdade existente no processo de escolha de seus parceiros, esta característica, permite o estabelecimento de parcerias e negociações de preços. Vale ressaltar que ainda que as organizações privadas não estejam submetidas aos mecanismos legais no processo de escolha de seus parceiros comerciais, elas estão muitas vezes limitadas por normas internas, conforme observado por Costa (1994), com a modernização dos processos administrativos, nas quais a figura do proprietário tem dado cada vez mais lugar aos diretores de cada setor vem se acentuando o processo de burocratização das empresas privadas.

A inexistência de prazos de espera pré-estabelecidos, do compromisso em estabelecer a igualdade de condições entre os fornecedores lhes permite a realização de compra em lotes menores, reduzindo os custos com estoques.

De modo geral, é possível inferir que o sistema de compras privadas permite uma maior flexibilidade na atuação do comprador, assim, é possível desenvolve-las:

- a) Centrando o processo no fornecedor ao abrir margem para os estabelecimentos de parcerias, usar como critério de escolha compras passadas;
- b) Utilizar critérios de seleção baseados em custos do ciclo de vida, assim é possível desenvolver sistemas compras que considerem os custos globais do processo logístico, tais transportes e estoques;
- c) Gerenciar o tamanho dos lotes de compras;
- d) Estabelecimento de contratos de longo prazo, possibilidade de negociação;
- e) Maior flexibilidade na utilização de fatores como qualidade e melhoria técnica como critérios de escolha.

O sistema de compras públicas também apresenta especificidades em face as normas as quais estão submetidas, a lei das licitações abre pouco espaço para a atuação do sistema de compras, dada a necessidade do cumprimento das etapas estabelecidas.

O ponto crucial é a escolha dos fornecedores a qual estão vinculados aspectos como preço, contrato de compra e negociações. No sistema de compras públicas essa situação se inverte, pois o processo está centrado basicamente no preço.

Sendo assim, observa-se um excesso de formalismo que burocratiza o processo e impede o estabelecimento de parcerias, dificuldades em estabelecer parcerias baseadas em contratos passados.

Vale ressaltar que essas características se fazem necessárias considerando o contexto em que o processo de compras públicas está inserido, elas são fundamentais para que se mantenha a necessidade de resguardar o interesse público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos sistemas de compras públicas e privadas revela diferenças que vão além do caráter das empresas compradoras, elas representam maneiras diferentes de atuação do setor de compras da organização.

Enquanto as organizações privadas tem liberdade de agir de maneira mais proativa, integrando a função compras aos demais setores, as públicas têm sua atuação limitada pela legislação, agindo de maneira reativa às necessidades internas.

Salienta-se que essas características não significam vantagens ou desvantagem em si, elas dependem da forma como o setor de compras poderá tirar proveito das mesmas, a liberdade encontrada nas empresas privadas pode ser revertida na desestruturação do setor, caso este não seja bem organizado, gerando custos e prejuízos ao setor financeiro.

Assim a capacidade da função compras representar para a empresa um ponto estratégico na obtenção de vantagens competitivas está melhor associada a maneira com a qual estão organizadas, que as normas as quais estão submetidas e forma como a empresa se posiciona diante delas. Como a estruturação do setor nas empresas privadas e a qualificação profissional do comprador por parte das organizações públicas, iniciando pelo pleno conhecimento da lei e incorporação de técnicas e rotinas que tornem a administração pública mais eficaz e comprometida com a melhoria da capacidade gerencial e administrativa.

Analisando a posição dos fornecedores indica-se a necessidade destes se manterem informados quanto das características de ambos os sistemas, para que elas sejam norteadoras dos seus planos de atuação, conhecer as normas dos processos de seleção não fundamentais para o desenvolvimento de estratégias e parcerias que lhes permitiram manter-se competitivos no mercado.

REFERÊNCIAS

- BAILY, Peter. FARMER, David. JESSOP, David. JONES, Davis. **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.
- _____. Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em 06 de jun de 2020.
- _____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Conta Satélite de Saúde Brasil: 2005-2007. Série Contas Nacionais nº29. IBGE, 2009.
- CASSEL, G. L. ; SILVA, D. D. Gestão de compras de materiais no contexto de gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, ABEPROM, 2009.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COELHO, Leandro Callegari. **Logística empresarial – conceitos e definições**. Artigo. 2010. Disponível em: <<https://www.logisticadescomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- COSTA, A.L. Sistema de compras públicas e privadas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, out./dez. 2000.
- CRISTOPHER. Martin. **A logística do Marketing**. São Paulo, 1999.
- CRUZ, Tiago de Melo. A pequena empresa e o desafio de crescer. 2003. Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5573/1200302806.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIAS, Macilia de Queiroz. Importância da contabilidade no controle de estoque das empresas comerciais: um estudo realizado numa loja de tecidos na cidade de Campina Grande-PB. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à União de Ensino Superior de Campina Grande. Campina Grande-PB: UNESC, 2017.

FERNANDES, Kleber dos Santos. **Logística: Fundamentos e Processos**. Curitiba-PR: IESDE Brasil S.A., 2008.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. 1 ed. 14. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011. 372p.

FRANCISCHINI, Paulino Graciano. GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

FRANCO, Glenda; VALE, Laila. A importância e influência do setor de compras nas organizações. Artigo. 2012. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1004>. Acesso em: 23 jul. 2018.

GALVÃO, Henrique Martins. Uma análise do gerenciamento de estoques com enfoque na logística integrada: abordando instrumentos para tomada de decisão. **Janus**, v. 4, n. 5, 2009.

GRACIOSO, Francisco. Estudo de caso: Estrutura e estratégias da Panarello, uma das maiores distribuidoras de remédios do Brasil. **Case nº 14 – Central de Cases ESPM/Exame**, Maio 2001.

KOBAYASHI, Shunichi. **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento estratégico e processo decisório**, Publicado em 13 jul. 2012. <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamentoestrategico-e-processo-decisorio/64798>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MACHADO, M. C. **Gestão de Operações V**. 2013. Disponível em: <http://marciocmac.dominotemporario.com/doc/Materiais_2Bim_PUC_14.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2018.

MACHLINE, Claude; AMARAL JÚNIOR, José Bento C. Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácias. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 63-71, 1998.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTOS NETO, César et al. A utilização de portos secos como elemento contribuidor na elevação do nível de serviço e na redução de custos logísticos de recintos alfandegários de zona primária. **Desafio Online**, Campo Grande, v.5, n. 1, art.8, Jan./Abr. 2017. Disponível em: <www.desafioonline.ufms.br>. Acesso em: 20 jul. 2018.

NACK, Barbara Cristina Gora Stock; BONFADINI, Gerson José. Gestão de compras na cadeia de suprimentos: analisando os fornecedores de itens classe C (curva ABC). **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 20, n. 2, p. 147-158, 2013. Disponível em: <www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/download/596/586>. Acesso em: 19 ago. 2018.

NOBRE, Pedro Henrique Guimarães D'Oliveira. **A tecnologia da informação no processo logístico de transporte de uma multinacional atuando no mercado brasileiro**. Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. Brasília-DF: UniCEUB, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/9448/1/21001280.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018.

NUNES, Morgana Baratta Monteiro de Melo et al. Planejamento estratégico logístico: uma opção para as indústrias de confecção do Estado do Ceará. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Fortaleza-CE: UFC, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_617_13582.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2018.

PIMENTA, Carlos Cesar. **Texto para discussão nº 25**: Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e no Caribe: o caso brasileiro. Brasília: ENAP, 1998.

OKAZAKI, Reimy. **Identificação de ineficiências na cadeia de valor da saúde, a partir da análise da gestão de compras de quatro hospitais privados do município de São Paulo**. Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2335/57659.pdf?sequence=2&iAllowed=y>>. Acesso em: 23 mai. 2018

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, Alex. Gerenciamento dos estoques de produto acabado em uma empresa metalúrgica. Monografia apresentada à UNIVATES. Lajeado-MG: UNIVATES, 2010. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/564/1/2007AlexRocha.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2018.

SEEFEL, Rodrigo, et. al. Gestão de estoques: um enfoque prático em uma empresa prestadora de telecomunicações. Anais do **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador-BA, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_617_13479.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SOUZA, Maria Aparecida Lima de. **Logística de containers**: um diferencial competitivo para diminuir os custos operacionais no varejo de material de construção no trecho Santos-Manaus.

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Pará, Belém-PA: UFPA, 2016. Disponível em: <<http://ppgep.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/Dissertacao2016-PPGEP-MP-MariaAparecidaLimadeSousa.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

SOUZA, Paulo Teixeira de. **Logística Interna Para Empresas Prestadoras de Serviço.** 2002. Disponível em: <<http://guialog.com.br/ARTIGO350.htm>>.

STRASSBURG, Udo. **O uso da logística na gestão de estoques.** Artigo. 2012. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/viewFile/367/278>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

TEIXEIRA, Lorran Garcia. **Gestão de compras.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis-SP: FEMA, 2011. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260604.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, Feb. 2011. disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 Mai. 2014.

VIANA, João José. **Administração de materiais.** São Paulo: Atlas S. A. 2002.

WANKE, P. **Aspectos fundamentais da gestão de estoques na cadeia de suprimentos.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1999.

SILVA, José Carlos Lázaro. Gestão de operações e Logística I. Fortaleza-CE: UFC, 2012. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/96708880/Impresso-Total-Logistica>>. Acesso em: 12 out. 2018.

NORONHA, Vanessa Alves. Supply Chain Management – SCM. 2015. Disponível em: <<https://www.administracao/supply-chain-management-parte-1>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

TOSO JUNIOR, Reinaldo. A logística no âmbito da história. Artigo. 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/314231416_A_logistica_no_ambito_da_Historia>. Acesso em: 12 ago. 2018.

HAMILTON, Pozo. **Administração de recursos materiais e patrimoniais.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Marco Aurélio. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.