



Implementação de um Sistema de Gestão de Compras para a Empresa Churrascaria Espetão II

Alexssandro Furtado de Souza (alexssandro_furtado@outlook.com - UNIT)

José Walter Santos Filho (jose.walter@souunit.com.br - UNIT)

Davi Pinheiro de Santana (daviisantana@gmail.com - UNIT)

Divisão Administração – Tema 04 - Gestão da Produção, Logística e Operações Sustentáveis.

RESUMO

A estruturação e a boa gestão do setor de compras são fundamentais para o crescimento de uma organização na conjuntura econômica atual. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo a identificação de um sistema de compras para a gestão do setor na Churrascaria Espetão II. O estudo discute a gestão de compras, a gestão de estoque, os sistemas de informações para a gestão de compras e a importância da seleção de fornecedores, trazendo a relevância de cada setor, para a administração eficiente da empresa em estudo. Por meio do estudo de caso da empresa em questão, foram mapeados os principais processos de compras, suas características dominantes e as falhas existentes nesses procedimentos. Logo após, foi descrito a funcionalidade de quatro softwares de gestão de compras, e através de um questionário investigativo, foi possível identificar as principais necessidades e requisitos para a implementação de um sistema de compras que mais se adéqua a realidade atual da organização. Como resultado, identificou-se que a empresa, em primeira instância, deve adotar um sistema de gerenciamento simples, uma vez que problemas como a dificuldade de manipulação de equipamentos informáticos interferem na adoção imediata do software.

Palavras-chave: Gestão de compras. Gestão de estoque. Sistemas de informações. Seleção de fornecedores.

ABSTRACT

The structuring and good management of the purchasing sector are fundamental for the growth of an organization in the current economic conjuncture. In this sense, this article aims to identify a purchasing system for the management of the sector in the Espetão II Steakhouse. The study discusses the management of purchases, inventory management, information systems for the management of purchases and the importance of the selection of suppliers, bringing the relevance of each sector to the efficient administration of the company under study. Through the case study of the company in question, the main purchasing processes, their dominant characteristics and the flaws in these procedures were mapped. Afterward, the functionality of four purchase management software was described, and through an investigative questionnaire, it was possible to identify the main needs and requirements for the implementation of a purchasing system that best suits the current reality of the organization. As a result, it was identified that the company, in the first instance, should adopt a simple management system, since problems such as the difficulty of manipulating computer equipment interfere in the immediate adoption of the software.

Keywords: Purchasing management. Inventory management. Information systems. Selection of suppliers.

1. INTRODUÇÃO

As empresas mais clássicas davam pouca importância para os setores de compras, seja



por falta de tecnologia, ou, principalmente, por falta de interesse. As empresas se preocupavam somente com a produção e a venda, deixando as compras em descaso, acarretando em vários problemas, como a falta de produtos, de matéria-prima, perda de validade e acúmulo de produtos obsoletos no mercado, que geravam prejuízos. Porém, com o passar do tempo, surgiu a necessidade das empresas se reinventarem. O setor de compras passou a ser abrangido como um setor integrante dos processos logísticos das empresas.

Comprar é o ato de adquirir onerosamente um produto ou serviço, pelo qual é cobrado um determinado preço. Para Ballou (2010, 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% do valor final das vendas de qualquer produto”.

O setor de compras é fundamental para as empresas, desde a sua produção até a entrega ao consumidor final. É indispensável ter uma estratégia, para saber o momento certo de comprar, a quantidade ideal, fornecedores comprometidos, entre outros fatores. A aplicação desses métodos é essencial para que se produza com qualidade e tenha o controle de seu setor de compras, associado a demanda, a oferta e satisfaça a necessidade do cliente.

Neste sentido, foi verificado que a empresa Churrascaria Espetão II têm enfrentado alguns problemas na sua atividade de compra. Ela é uma organização do ramo alimentício, localizada na rodovia BR-101, Km 100, Zona Rural, na cidade de São Cristóvão-SE. Teve sua fundação em 2008, sendo uma filial da Churrascaria Espetão I que foi fundada no ano de 2004 na cidade Itaporanga D’ajuda-SE. Atualmente, possui 6 empregados, distribuídos entre um gerente, duas garçonetes, uma cozinheira, um auxiliar de serviços gerais e um churrasqueiro. Seu público alvo é a população que trabalha nos arredores e motoristas de caminhões que trafegam pela rodovia.

Ela é uma empresa que está a 9 anos no mercado, porém, possui pouca organização administrativa. Um dos setores que apresenta carência é o de compras. A empresa não tem o controle estruturado do seu estoque, somente faz compras quando seus produtos acabam ou estão muito próximos de terminar, tendo que comprar com urgência em um minimercado que possui preços muito acima da concorrência. Outro problema, é que a empresa tem prejuízos com produtos que perdem a validade por terem sido adquiridos em quantidade maior que a demanda. Por fim, a churrascaria sofre com a falta de comprometimento de alguns dos seus fornecedores que por vezes atrasam a entrega das mercadorias ou entregam em horários indevidos, especificamente, nos horários de pico, prejudicando muitas vezes o atendimento aos clientes.

Diante do exposto, fica evidente a importância da implementação da gestão de compras na organização, sendo imprescindível ter um sistema estruturado, que auxilie no estudo da previsão da oferta e demanda, controle de estoque, uma boa avaliação para a seleção de fornecedores e uma estratégia correta de como e quando efetuar a compra. Nesse sentido, o questionamento que norteou essa pesquisa foi: quais as melhores ferramentas da gestão de compras para que a empresa Churrascaria Espetão II desempenhe essa tarefa de maneira adequada?

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho é analisar quais são as melhores ferramentas da gestão de compras para que a empresa Churrascaria Espetão II administre seu processo de compra. Em termos específicos, a pesquisa busca: identificar quais ferramentas a empresa utiliza em seu processo de compras; detectar possíveis falhas no processo de compras da churrascaria; e propor um sistema de compras ideal para a empresa.

2. GESTÃO DE COMPRAS

Atualmente, o setor de compras é tratado como parte fundamental da estratégia empresarial das organizações. Barroso (2013, p. 3) define que, “a expressão compras dentro



do contexto organizacional representa uma unidade administrativa que atua no sentido de adquirir produtos e serviços com preços acessíveis no momento certo e na quantidade adequada”. O autor complementa que, “Basicamente o processo de compra é evidenciado quando se verifica a real necessidade de aquisição, ou seja, foi percebido que não existe o item pretendido em estoque o que é comunicado internamente à organização através de uma solicitação.” Mas, não basta apenas efetuar a compra de qualquer maneira. Para efetuar o ressuprimento, a empresa deve fazer um estudo da previsão de demanda, pois, comprar em excesso, causa prejuízos para a organização. Insumos extraviados, perdas de validades e custos com transportes e manutenção, são algumas das desvantagens de se adquirir materiais em abundância. De acordo com Ballou (2010 p. 359),

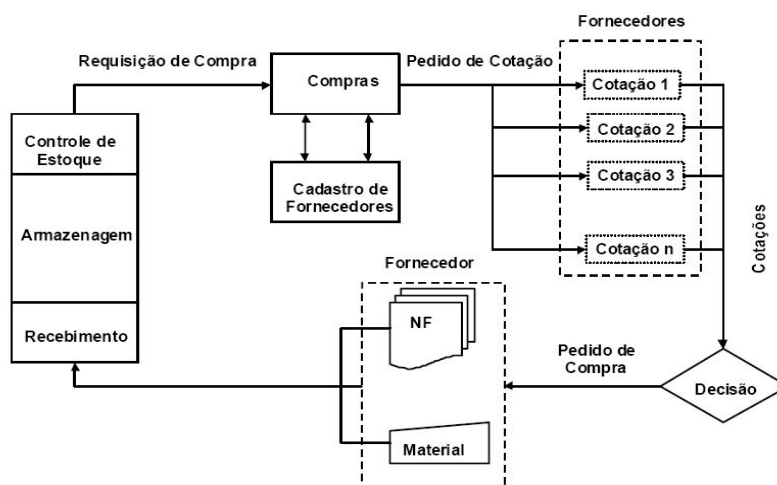
As quantidades de cada compra e seu momento afetam os preços a serem pagos, os custos de transporte e de manutenção de estoques. Uma estratégia a este respeito é a de satisfazer as necessidades à medida que se manifestem. É a estratégia do just-in-time, também conhecida como a compra do estritamente necessário (hand-to- mouth buying). A alternativa é utilizar alguma forma de compra adiantada, ou antecipatória, vantajosa nos casos de produtos com expectativa de aumentos de preços.

O setor de compras é uma área que requer bastante planejamento, pois ela influencia nos processos dos demais setores. Problemas como a falta ou atraso nas entregas dos produtos, ou a compra de materiais de má qualidade, afeta diretamente a área de vendas, que por sua vez, afetará o financeiro da organização. Outro fator importante é que, se a empresa não tiver um controle organizado, demandará muito tempo para inventariar todos os produtos que precisam ser comprados, podendo ainda haver falhas no processo.

De acordo Francischini e Gurgel (2010), o processo de compras pode ser resumido em um ciclo, conforme demonstrado na figura 01. O processo começa quando é identificada a necessidade de aquisição de algum produto e o controle de estoque envia uma requisição para o setor de compras. Neste momento é verificado se há fornecedores cadastrados, caso não exista, é feito o cadastramento e logo após é feito o pedido de orçamento dos produtos necessários. Quando recebida as cotações, é feita a análise para tomar a decisão de qual a melhor alternativa de compra. O fornecedor escolhido se encarrega da separação do material, da emissão da nota fiscal e da entrega da mercadoria. Por fim, os produtos são recebidos, conferidos e armazenados de forma adequada no setor de estoque da empresa (FRANCISCHINI E GURGEL, 2010).

**Figura 01 –
 compra**

Processo de





Fonte: Francischini e Gurgel (2010, p. 21)

2.1. Logística

A Logística é uma ciência que, mesmo não sendo estudada na antiguidade, está presente em nosso meio desde a época dos nômades, que precisavam se deslocar para buscar alimentos. Também foi muito utilizada durante as guerras mundiais, onde os generais necessitavam gerenciar os suprimentos para atender aos seus soldados. Há algumas décadas no ambiente empresarial, a logística não apresentava muita importância. Porém, essa concepção tem mudado, e cada vez mais ela demonstra o seu papel estratégico fundamental para as empresas que querem se destacar no mercado competitivo (TROMBINI, 2017).

Ela é um componente estratégico de grande importância para as empresas, estando presente na maioria dos seus setores. De acordo com o CSCMP, traduzido como, Conselho de profissionais da gestão da cadeia de suprimentos (2013), a Logística é o método pelo qual se faz planejamentos, implementações e controle para que a organização seja eficiente e efetiva nos seus procedimentos de transporte, armazenamento e supervisão das informações relacionadas, desde o ponto inicial até o momento de consumo. Tendo o objetivo de adequar a empresa para satisfazer a necessidade do consumidor final. Grant (2013, p.2) complementa trazendo que, “A logística é constituída de cinco atividades principais: gerenciamento de transporte, estoque, armazenagem ou estocagem, tecnologia de informação e gerenciamento de produção ou de operações”.

No gerenciamento de transporte, a logística é responsável por identificar qual a melhor modalidade de transporte (ferroviário, aquaviário, rodoviário, dutoviário ou aéreo); administrar financeiramente os custos de transporte e definição dos valores de fretes; gerenciar a maneira de transportar; identificar as melhores estratégias de roteirização para diminuir distância e tempo, e conseqüentemente, os custos. A gestão de transporte foi um dos primeiros setores em que a logística se tornou fundamental (BALLOU, 2010).

Grant (2013) afirma que, na gestão de estoque, juntamente com a estocagem, a responsabilidade da logística é o controle, de quando comprar, o quanto comprar e onde alojar o material adquirido. Estas atribuições são importantes para que a empresa não adquira material em excesso, compre no momento certo e tenha o espaço e os métodos adequados para a estocagem. A previsão da oferta e demanda é crucial para que a gestão de estoque obtenha sucesso em suas operações.

A logística se relaciona com a tecnologia de informação (T.I.), tendo em vista a necessidade de integração entre os setores de trabalho. Isso fez com que as empresas buscassem novas tecnologias, sendo uma delas o ERP (Enterprise Resource Planning). Para Santos (2013), essa integração é vista como uma junção coletiva de dados e transação de processos de todos os departamentos da organização.

Por fim, a logística tem papel de maior importância no gerenciamento da produção e operações. Paoleschi (2014) demonstra que, ela está presente com inúmeras ferramentas para indicar o tempo certo para produzir, o controle de qualidade dos produtos, a organização do espaço de produção, entre outros. Tem sua presença em todos os momentos da produção, até a entrega ao consumidor final.

2.2. A Gestão de Compras em Sinergia com a Gestão de Estoque

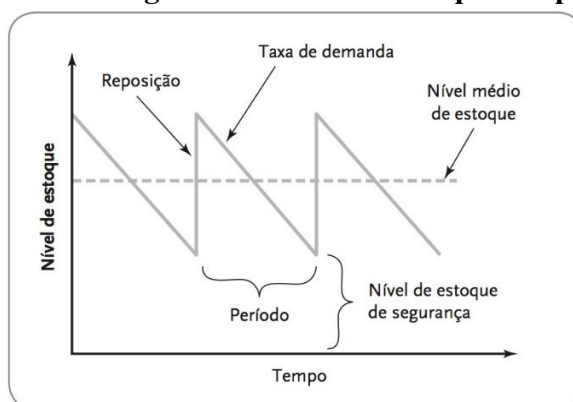
Paoleschi (2013) afirma que, a organização deve atentar para a gestão de estoque como sendo parte fundamental para a sua gestão estratégica, tanto tática como operacional. É importante desenvolver um controle adequado dos estoques, a fim de eliminar desperdícios de tempo, de custo e de espaço. Desta maneira, é imprescindível que a gestão de estoque esteja



em entendimento direto com a gestão de compras da instituição.

Uma das principais alternativas usadas pelas empresas a fim de gerenciar o seu estoque é o diagrama de estoque e reposição, conforme ilustra a figura 02:

Figura 02 – Diagrama do ciclo de estoque e reposição



Fonte: Grant (2013, p. 129)

Grant (2013) explica que, neste ciclo o eixo x representa o tempo, enquanto o eixo y representa o nível de estoque da empresa. Quando a linha diagonal, que representam a demanda, está muito abaixo da linha tracejada, que mostra os níveis de estoque, é sinal que a oferta não atenderá mais a procura pelos produtos. Nesse momento, deve-se fazer reposição do seu estoque. É importante salientar, que entre os períodos de reabastecimento, há um estoque de segurança para que o produto não falte no mercado, caso exista algum fator inesperado que atrapalhe o reabastecimento. A gestão desse ciclo deve ser planejada de forma eficiente, uma vez que, a falta de estoque gera insatisfação no consumidor, bem como, estoques em excesso trazem custos para a empresa.

Esse método também é indicado para as empresas que compram e vendem produtos perecíveis, uma vez que, é possível fazer o gerenciamento de acordo com a demanda, ofertando sempre na quantidade certa. É importante ressaltar, que no momento do reabastecimento é de fundamental importância que os prazos de validade dos produtos sejam observados, os que perdem a sua validade com maior brevidade devem ser ofertados primeiro que aqueles com datas decorrentes.

2.2.1 Método PEPS, PVPS e UEPS

Um ponto muito importante da gestão do estoque é a movimentação física dos materiais. Os métodos utilizados são: PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai), PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai), UEPS (último que entra, último que sai).

O PEPS é o modelo de movimentação mais utilizado pelas empresas. Ele prioriza que os produtos mais antigos em estoque, saiam primeiro que os chegados posteriormente. O método PVPS é o mais aplicado entre empresas alimentícias, farmacêuticas e de produtos químicos, pois, esses materiais são perecíveis ou seguem uma data de vencimento. Por fim, o UEPS, que é geralmente empregado em situações específicas, como no momento de embarque em veículos para transporte. O material que entra por último no veículo será o primeiro a sair (PAOLESCHI, 2014).

Nas empresas do ramo alimentício, podemos destacar que o PVPS também deve ser



usado quando uma quantidade de produtos é adquirida em promoções por estarem perto do prazo de validade, fazendo com que eles tenham a saída antes dos produtos já em estoque.

2.3. Sistema de Informações como Ferramenta da Gestão de Compras

Os sistemas de informações estão cada vez mais presentes no dia a dia das organizações. Eles auxiliam na organização e controle de todos os processos da instituição com maior segurança e celeridade.

Conforme Laudon, K. C. e Laudon J. P. (2014), um sistema de informação (SI) pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões. Sendo assim, um sistema de informação consiste num programa que reúne todas as informações de todos os setores da empresa em um mesmo lugar. Dentre os tipos de Sistema de Informação, os principais são; o Sistema de Processamento de Transação (SPT), o Sistema de Suporte de Decisões (SSD) e o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Na gestão de compras, podemos visualizar a presença do SI, mas tendo em essência o ato de comprar, conseqüentemente o SPT é o principal utilizado para executar a tarefa. Laudon, K. C. e Laudon J. P. (2014, p. 42) descrevem esse sistema trazendo que, “é um sistema informatizado que realiza e registra as transações rotineiras necessárias ao funcionamento organizacional, tais como o registro de pedidos de vendas, sistemas de reservas de hotel, folha de pagamento, manutenção do registro de funcionários e expedição.”

Neste ponto de vista, o sistema de processamento e transação pode ser utilizado para o cadastramento e controle dos fornecedores, gestão do setor de estoque e na gestão de do departamento de compras. Ele auxilia no controle dessas tarefas sendo alimentado com informações pertinentes de cada setor, e logo em seguida, gera relatórios gerenciais com essas informações. Essa função é fundamental para a melhor eficiência e eficácia dos processos, otimizando e dando segurança em todas as tarefas envolvidas.

2.3.1. Softwares de Gestão de Compras

Os softwares são comumente usados pelas organizações a fim de facilitar e dar mais segurança na execução dos seus processos. De acordo com Manfrinato (2017, p. 24), “software são instruções de programas de computador que, quando executadas, geram a função ou o desempenho desejado, envolvendo ainda estruturas de dados que possibilitam a manipulação da informação e documentos que descrevem a operação e o uso desses programas.” O software ideal para uma empresa é aquele que atende as especificações das tarefas executadas na organização. Desta forma, é importante avaliar quais são os requisitos que a empresa deseja atender, para assim, selecionar qual o programa mais adequado.

Com o intuito de selecionar um software que mais se adeque as atividades de compras exercidas pela Churrascaria Espetão II, foram observadas as funcionalidades de três programas e descrito os seus planos mais básicos, pois são os que mais se adequam ao porte da organização em estudo. Os softwares analisados foram os seguintes:

1) GestãoClick

A GestãoClick (2017) define seu software como, “um sistema de gerenciamento de compras que tem por objetivo facilitar a gestão (...) desde a requisição de compras, aprovação da compra, emissão do pedido de compra, controle de recebimento das mercadorias, entrada no estoque e lançamentos financeiro (contas a pagar).”

Os planos mensais que a empresa comercializa são divididos pelas nomenclaturas bronze, prata, ouro e platina e os preços vão de R\$ 47,88 a R\$ 239,88, tendo desconto quando contratado de forma trimestral, semestral ou anual. Na assinatura bronze o software dispõe de



gestão comercial completa, acessos simultâneos ilimitados, suporte técnico, espaço ilimitado, disponível para 2 usuários e funciona para 1 empresa (GESTÃOCLICK, 2017).

2) MarketUP

Apoiada por grandes empresas como a Ambev e o Bradesco, a MarketUP é uma empresa que oferece soluções online para gerenciar vários segmentos empresariais. Para restaurantes, a empresa apresenta módulos de estoque, compras, vendas e financeiro. Tendo por específico a área de compras, de acordo com a MarketUP (2015), “os processos deste módulo são associados a sua lista de fornecedores, estoque e financeiro, e você pode, inclusive, fazer a importação das Notas Fiscais de compra enviada pelos seus fornecedores através do Sistema.”

Presente em mais de 3800 cafés, bares e restaurantes, a empresa se destaca pelo seu leiaute de fácil compreensão e por ser um software gratuito. Além disso, o programa tem seu funcionamento online e dispõe de aplicativos para serem usados em smartphones e tablets (MARKETUP, 2015).

3) OTK

No mercado a 14 anos, a OTK é uma empresa que apresenta soluções inteligentes para diversos setores de empresas, inclusive o de compras. De acordo com a OTK (2016), “solução da OTK opera como um Software de Gestão de Compras completo e é totalmente integrado aos demais módulos do ERP OTK Sistemas, como Controle de Estoques e Gestão Financeira.”

Muitas empresas de grande porte como a Oakley e 3 corações utilizam os serviços da OTK. A empresa não revela os valores dos seus planos sem a solicitação de uma cotação, porém, no site da empresa é informado que não existe a cobrança de licença de software. Somente é cobrado pelo o que é usado e pelo tempo necessário (OTK, 2016).

2.4. A importância da Seleção de Fornecedores para a Gestão de Compras

Parte estrutural da gestão de compras, a seleção de fornecedores tem caráter estratégico para o bom funcionamento de uma empresa. Uma boa seleção nem sempre é a mais barata. Segundo Paula e Alves (2012, p. 5) “Em muitas organizações, o departamento de compras fica responsável por colocar os pedidos, auxiliar nas especificações, identificar o “Melhor” preço – o que não significa que seja o “Menor” preço, e garantir que as mercadorias cheguem pontualmente”.

Segundo o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015), as empresas devem ser parceiras de seus fornecedores, pois é primordial, para que produza bem e satisfaça a necessidade de seus clientes. O fornecedor é o responsável pela qualidade da matéria prima, pela pontualidade na sua entrega, pela boa prestação de serviço, entre outros fatores que influenciam no resultado do produto final.

Para Pegetti (2014, p. 48), “é de responsabilidade da empresa contratante a definição dos atributos ou critérios que serão utilizados no processo de seleção de fornecedores, independente das ferramentas que serão utilizadas para fazê-lo.” Os critérios podem ser qualitativos (confiança, compatibilidade administrativa, e etc.) e/ou quantitativos (preço, prazo de pagamento, e etc.).

Foram feitos diversos estudos para definir os critérios de seleções, um deles é o de Yuqi Wang. Segundo Wang (2009 apud Silva, 2013), em resumo, os principais critérios para a seleção de fornecedores são:

- Custo – custo total, custo de informação, preço competitivo e desconto no preço.
- Entrega – expedição, tempo de entrega, distância, cumprimento das taxas de entrega.



- Qualidade – qualidade do produto, durabilidade do produto e conformidade de especificação do produto.
- Flexibilidade – flexibilidade de operação, mix diversificado, flexibilidade da entrega.
- Serviço – resolução de problemas, atendimento por telefone e compartilhamento de informações.

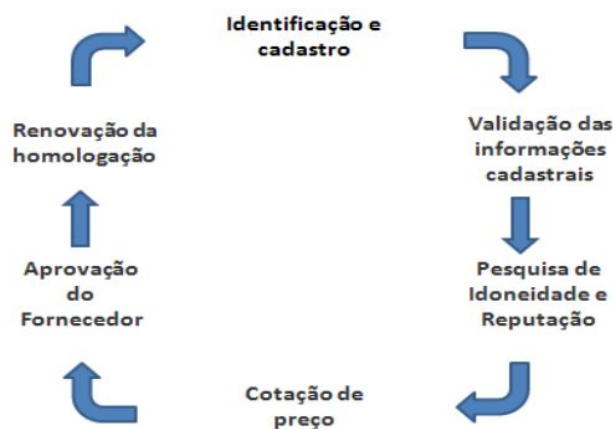
As empresas contratantes devem estabelecer quais os critérios são mais importantes para satisfazer as suas necessidades, tendo em vista, os seus processos de produção e a demanda dos seus clientes. É importante também, definir se a empresa optará somente por um fornecedor, estreitando as relações, porém ficando dependente, ou ter mais de um fornecedor e contar com poder de barganha, porém sem ter tanto estreitamento nas relações.

Após o processo de seleção, é fundamental que o fornecedor passe por uma homologação, para que seja verificada a veracidade das informações e também sua idoneidade na função de fornecimento. Um exemplo de processo de homologação é o proposto por Oliveira et al. (2014) na Figura 03.

Nessa proposta, o processo tem 6 passos, sendo eles:

- 1) Identificação e cadastro: Identifica-se a empresa e realiza um cadastro preenchendo informações básicas como CNPJ e endereço.
- 2) Validação das informações cadastrais: É verificado a veracidade de todas as informações cadastrais coletadas.
- 3) Pesquisa de idoneidade e reputação: De acordo com a importância dos produtos fornecidos, verifica-se informações como idoneidade e saúde financeira do fornecedor.
- 4) Cotação de preço: É importante que durante a aprovação do cadastro, seja feita a cotação dos preços dos produtos fornecidos pela empresa
- 5) Aprovação do Fornecedor: Após o cadastro e os demais trâmites, a área administrativa é encarregada de analisar a capacidade de entrega e a qualidade do produto. Se aprovado, o fornecedor passa a prestar serviço para a contratante por tempo determinado.
- 6) Renovação da homologação: Após o termino do contrato é feita uma nova avaliação para decidir pela renovação ou não do contrato de prestação de serviço.

Figura 03 – Ciclo de homologação de fornecedor



Fonte: Oliveira et al. (2014)

2.4.1. Classificações dos Fornecedores

De acordo com Dias (2012), existem três tipos de fornecedores: os fornecedores monopolistas, os fornecedores habituais e os fornecedores especiais.

Os fornecedores monopolistas são aqueles que fabricam produtos exclusivos. Nesta modalidade, a empresa fornece somente para a empresa que detém o monopólio, necessitando apenas de colaboradores para coletar os pedidos, uma vez que, não precisa de muita atenção.



Geralmente, a empresa contratante é que se preocupa com a aquisição (DIAS, 2012). Esse tipo de fornecimento é facilmente encontrado em supermercados e em grandes lojas.

Os fornecedores tradicionais são os que produzem uma linha de produtos padronizados e são frequentemente consultados na coleta de preços de uma empresa. Por existir grande concorrência, eles investem em atendimento ao cliente e qualidade do seu produto, pois suas vendas estão ligadas a isso (DIAS, 2012). Esses são os fornecedores em maior número no mercado.

Já os fornecedores especiais são aqueles que prestam serviço ou produzem materiais com máquinas ou processos específicos, que não são encontrados nos fornecedores exclusivos e tradicionais (DIAS, 2012). Geralmente, são as indústrias que necessitam de produtos personalizados ou maquinário específico, que buscam esses fornecedores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem como método de estudo o estudo de caso. Segundo Gil (2012, p. 57), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.” O objeto de estudo foi a Churrascaria Espetão II, especificamente, a gestão de compras da empresa.

Para a obtenção de informação foi utilizadas a pesquisa exploratória e a descritiva. Segundo Gil (2012, p. 26) “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico”.

A pesquisa exploratória muitas vezes é o momento inicial de uma análise mais ampla. Nela está presente o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica e entrevistas não padronizadas. (GIL, 2012). Ela foi utilizada para a assimilação e delimitação do tema e fundamentação teórica do assunto abordado.

Já a pesquisa descritiva, para Rodrigues (2011, p. 54) “é realizada para descrever fenômenos ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Procura-se observar, registrar, analisar e interpretar os fenômenos utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática”.

Quanto à abordagem da pesquisa, ela tem caráter qualitativo. Rodrigues (2011, p. 56) discorre sobre a pesquisa qualitativa trazendo que, “é utilizada para investigar um determinado problema de pesquisa, cujos procedimentos estatísticos não podem alcançar devido à complexidade do problema como: opiniões, comportamentos, atitudes dos indivíduos ou grupo”.

Para o levantamento de dados foram utilizadas duas técnicas: a entrevista e a observação participante.

A entrevista é uma ferramenta de grande excelência na prática da investigação. Segundo Marconi e Lakatos (2010), ela é um encontro entre duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado, com o objetivo de se obter informação sobre o assunto pesquisado. Neste artigo, a entrevista foi semiestruturada, ou seja, com perguntas previamente estabelecidas, mas dando liberdade para que a entrevistada expressasse outras opiniões. Foram efetuadas 12 perguntas, referentes a empresa e a sua gestão de compras, para Selita Edi de Souza, sócia-proprietária da Churrascaria Espetão II. As respostas das perguntas foram discorridas simultaneamente pelo entrevistador.

No estudo, foram observadas todas as ferramentas de compras utilizadas pela organização de forma participante. Marconi e Lakatos (2010, p. 176) conceituam a observação participante expondo que, “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou no grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo



quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.” No processo de observação foram apontadas 3 variáveis com seus respectivos indicadores, sendo eles: Identificação dos processos de compras: características dos processos de compras, ferramentas utilizadas nos processos de compras e perfis dos fornecedores; Levantamento de falhas nos processos de compras identificados: mapeamento dos processos críticos de compras, verificação de falhas nos processos identificados e detecção de melhorias necessárias nos processos identificados; Proposição do sistema de compras ideal: identificação dos sistemas de compras possíveis, e escolha do processo mais adequado à organização

Como auxílio para as sugestões de melhorias, foi utilizado o software Bizagi Process Modeler, que é uma ferramenta de gestão de processos de acesso gratuito, e de forma ágil e fácil permite desenhar, diagramar, documentar e publicar os processos utilizando o padrão BPMN. (BIZAGI, 2017). Com essa ferramenta foi possível elaborar o mapeamento de forma visualmente clara, dando mais facilidade para uma possível implantação do processo sugerido.

4. ANÁLISE DE RESULTADO

Tendo como objetivo geral analisar quais são as melhores ferramentas da gestão de compras para que a empresa Churrascaria Espetão II administre seu processo de compra, foram elaborados três indicadores, sendo eles: Identificação dos processos de compras; levantamento de falhas nos processos de compras identificados; e Proposição do sistema de compras ideal. As informações contidas nesses indicadores foram obtidas através da metodologia aplicada na construção do presente artigo.

4.1. Identificação dos Processos de Compras

As principais demandas da empresa são: alimentos não perecíveis, carnes, bebidas, sobremesas e produtos de limpeza e higiene. Os processos de compras da Churrascaria Espetão II não apresentam uma estruturação formal, como informado pela Sra. Selita,

“Não tem nada estruturado, não existe nenhum cálculo. Eu me baseio na média da saída semanal dos produtos. Quando ocorre algum imprevisto e os produtos tem uma saída maior, é feito uma compra antecipada. Se for algo urgente, compramos em um minimercado que fica próximo à churrascaria.

As atividades de compras que envolvem alimentos não perecíveis e os produtos de limpeza e higiene são geralmente executadas pela proprietária, pelo seu cônjuge ou por seu filho. Normalmente quando um deles sai da empresa, seja para resolver algum problema ou para o lazer, é verificado o estoque para identificar se há a necessidade de comprar algum produto, seja por falta ou por níveis baixos do mesmo.

Os restantes dos produtos são vendidos e entregues por fornecedores fixos, conforme relatado pela Sra. Selita, onde é trazido que, “No caso das bebidas, sobremesas e das carnes, os fornecedores vêm para tirar o pedido uma vez por semana. (...)”

Ao questionar o comprometimento dos seus fornecedores, foi relatado pela proprietária da churrascaria que, “Na maioria das vezes eles são comprometidos. De vez em quando temos alguns problemas com o horário da entrega, porém, não é algo que acontece sempre”.

Foi observado que a maior parte dos fornecedores que prestam serviços para a empresa são distribuidores de grandes marcas como a Ambev e a Coca-Cola, prestando um serviço semanal adequado, porém, pecando esporadicamente no horário de entrega, pois realizam essa tarefa em horários indevidos, especificamente, em turnos de pico.



Já os fornecedores de menores expressões apresentam alguns problemas como o atraso na entrega e a qualidade insuficiente de algumas matérias-primas. Mesmo com os problemas apresentados, esses fornecedores são fixos e únicos no processo de compras da Churrascaria Espetão II.

A empresa não utiliza nenhuma ferramenta para o controle de seu estoque. De acordo com a empresária “Os produtos são organizados de modo que os primeiros a saírem sejam os que estão mais próximos da perda de validade.” Há a preocupação em fazer a movimentação do estoque obedecendo a metodologia PVPS – Primeiro que vence, primeiro que sai, mas por ter uma quantidade de produtos muito grande, essa tática apresenta falhas e alguns produtos perdem a validade.

4.2. Levantamento de Falhas nos Processos de Compras Identificados

Os processos mais críticos na gestão de compras da Churrascaria Espetão II, são a inexistência do setor de compras estruturado, acarretando em diversas falhas e a ineficiência dos fornecedores de menor porte.

Por não ter o setor de compras estruturado, a empresa apresenta dificuldade no gerenciamento dessa atividade. As principais adversidades são:

1) Falta de produtos: Por não ter controle do seu estoque, conseqüentemente, não dispondo de um estoque de segurança, frequentemente ocorre a falta de produtos na empresa. Ausência de produtos, como bebidas e alguns cortes de carne, geram insatisfação aos clientes, fazendo com que a empresa perca algumas vendas.

2) Perda de validade: Pelo fato de não existir nenhum tipo de inventário e controle do estoque, ainda que na maioria das vezes a empresa utilize a movimentação PVPS, alguns produtos perdem a validade. Isso é prejudicial, pois, além de gerar prejuízos pela perda do produto, pode ocorrer de algum cliente consumir esses produtos e acarretar em problemas de saúde. Segundo a proprietária, o problema ocorre devido à dificuldade de controle do grande número de produtos, conforme o seu relato, “(...) as vezes temos dificuldades em organizar tantos produtos, dessa maneira, acaba que alguns deles perdem a validade.”

3) Compras com valores mais caros: Quando ocorre a falta de algum produto que precisa ser repostado com urgência, como por exemplo alguma matéria prima para o preparo do almoço, o mesmo é adquirido em um minimercado próximo à churrascaria. Essa compra possui valor significativamente maior, se comparado a compra do mesmo produto em supermercados de atacado. Dessa forma, a empresa diminui o seu percentual de lucratividade sobre suas vendas.

No cenário da ineficiência dos fornecedores, foram identificadas falhas nos processos de entrega da mercadoria e a qualidade razoável da matéria prima em algumas compras.

Normalmente os recebimentos de mercadorias ocorrem no período da tarde, porém, ocasionalmente alguns fornecedores de bebidas e de carnes entregam os produtos em horários de maior movimento na churrascaria. Isso é algo inconveniente, pois o trânsito dos entregadores entre os clientes gera desconforto, além de dificultar a passagem das garçonetes pelo salão da empresa.

Também foram identificados alguns atrasos de fornecedores. Em algumas semanas, fornecedores de sobremesas e de bebidas atrasam o dia programado para a entrega, somente realizando-a em um ou dois dias posteriores. Por não ter um estoque de segurança, a churrascaria fica com a carência desses produtos no seu estoque, perdendo algumas vendas e deixando os clientes insatisfeitos.

Em relação a matéria prima, foi constatado que casualmente a qualidade dos cortes de carnes entregues pelo único fornecedor da empresa são medianas. Pelo fato de ter somente esse fornecedor, a churrascaria se vê obrigada a ficar com a mercadoria, pois a falta desses



ocasionaria em prejuízos maiores para a organização.

4.2.1. Melhorias Necessárias nos Processos Críticos Identificados

Tendo em vista as falhas identificadas nos processos críticos de compras, há possíveis melhorias a serem tomadas pela gestora da Churrascaria Espetão II. Primeiramente, as atividades de compras precisam ser estruturadas de modo que seja seguido um padrão. Isso facilitará no controle de cada etapa e organizará todo o processo. Para essa estruturação, a Churrascaria Espetão II deve ter como base, o fluxograma do processo de compra proposto por Francischini e Gurgel (2010), conforme ilustrado na figura 01. Com ele, a organização terá um modelo a seguir, podendo adaptar conforme suas necessidades.

04 –
 Proposta

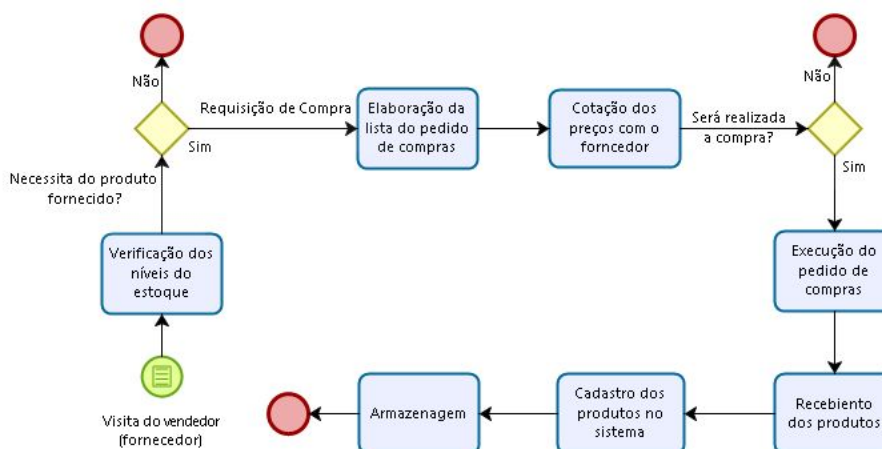


Figura
 de

fluxograma de compras para a Churrascaria Espetão II

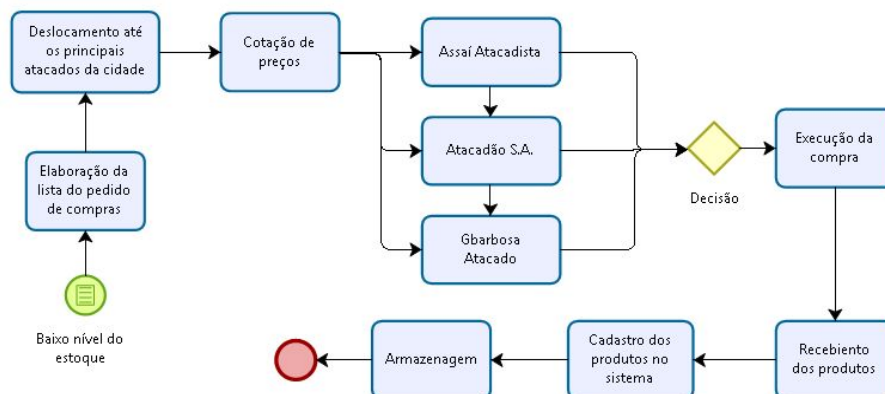
Fonte: Elaborado pelo autor

Esse modelo é adequado para a aquisição de produtos onde os fornecedores vão até a empresa para fazer a venda. O processo se inicia com a visita do fornecedor à empresa. Nesse momento é verificado se há a necessidade de adquirir produto fornecido, se confirmada essa necessidade, o processo de compras tem continuidade, passando para a etapa da elaboração da lista dos materiais para o pedido de compras. Após a listagem, a gestora faz a cotação dos preços para verificar a viabilidade da compra, e se aprovada, a empresa realiza a solicitação dos produtos ao fornecedor. Posteriormente o recebimento das mercadorias, os produtos são cadastrados no sistema e são armazenados no estoque da churrascaria. Já para as compras



realizadas pela gestora ou seus familiares, o modelo sofre algumas alterações, modificando-se, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 05 – Proposta de fluxograma de compras realizadas em atacados



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse fluxograma, o processo ocorre de forma mais rápida. O procedimento se inicia quando é identificado o baixo nível do estoque. A partir disso, é elaborada a lista com os produtos que necessitam de reposição e o comprador se desloca até os principais supermercados que vendem em atacado na cidade de Aracaju. É realizada a pesquisa de preço de forma rápida, pois os três atacados são próximos. Após analisar os preços, é feita a compra e transportado os produtos para a churrascaria, onde são recebidos, cadastrados e armazenados no estoque da empresa.

Para essa modalidade de compra, recomenda-se que seja calculada a demanda para que os produtos apresentem níveis baixos no estoque simultaneamente, fazendo com que todos sejam repostos em uma única compra nos supermercados atacadistas.

Com o intuito de solucionar a problemática da falta de produtos e, conseqüentemente, extinguir as compras com valores mais altos efetuadas em minimercados, é proposto que seja adotado o modelo da reposição de compras apresentado por Grant (2013), conforme apresentado na figura 02. Grant evidencia a importância de calcular a demanda dos produtos, definir o nível médio de estoque e manter um reserva de segurança.

A gestora da Churrascaria Espetão II, com base na saída semanal, deve fazer o cálculo da demanda dos seus principais produtos, e a partir dele, estabelecer o nível médio de estoque e o estoque de segurança. O estoque de segurança vai assegurar que os produtos não falem, seja devido a demandas maiores ou a eventuais problemas com fornecedores.

Para minimizar a dificuldade em administrar o prazo de validade dos produtos, é sugerido que a empresa aperfeiçoe o método PVPS já utilizado. Além da organização dos produtos seguindo essa metodologia, a empresa deve ter um cadastro com as informações dos prazos de validade dos produtos que mais apresentam perdas dos prazos, a fim de auxiliar na identificação dos produtos que estão próximos do vencimento. Dessa forma, a empresa reduzirá os prejuízos com a perda de mercadorias, uma vez que, poderá promover promoções para que esses produtos sejam comercializados de forma mais rápida.

Por fim, com a intenção de solucionar os impasses com a ineficiência dos fornecedores, a empresa deve adotar critérios para selecioná-los. Os critérios básicos para a escolha desses fornecedores são: custos, entrega, qualidade, flexibilidade e serviço. Dessa maneira, deve-se fazer uma verificação para averiguar se os fornecedores atuais da empresa seguem os critérios estabelecidos.



Recomenda-se também que a empresa disponha de mais de um fornecedor para seus processos críticos de compras, pois desse modo, ela estará resguardada em casos de possíveis falhas de um fornecedor. Esse método também faz com que o comprador tenha maior poder de barganha sobre os seus fornecedores, podendo sempre adquirir melhores preços em suas compras. Apesar de não estreitar as relações com os fornecedores, esse sistema é o que mais se adequa a realidade enfrentada pela Churrascaria Espetão II.

4.3. Proposição do Sistema de Compras Ideal

Conforme relatado pela Sra. Selita, a empresa não utiliza nenhum software para a gestão direta da empresa. Quando perguntado sobre o uso de computadores, a proprietária relatou: “Utilizamos computadores para a emissão de boletos e para efetuar pagamentos de salários e contas diversas.” Isso demonstra que a organização tem pouca experiência com programas e ferramentas que automatizam os processos de empresas.

Segundo a Sra. Selita, a empresa se mostra receptiva a novas tecnologias, informando que, nos últimos dois anos a empresa implantou uma rede de internet e maquina de cartão, mas, que ainda precisa automatizar o controle de vendas e, principalmente, as funções fiscais, visto que, a empresa ainda emite nota fiscal manual. Outra preocupação exposta pela proprietária é que:

(...) devido à crise econômica, a quantidade de nossos funcionários é reduzida e isso é prejudicial para a gestão. Eu faço muitas atividades operacionais e acho que tarefas de gestão em programas demandaria muito tempo, ainda mais para mim que não tenho muita habilidade com informática.

Tendo por base todas essas informações e a fim de auxiliar e facilitar a gestão de compras da empresa, foram estudadas duas maneiras distintas de sistemas de compras.

A primeira forma é o controle manual do sistema de compras através de planilhas elaboradas no programa Excel. Essa é uma organização mais laboriosa, pois, necessita do preenchimento manual da planilha, seja em um computador ou em escrita. O modelo de planilha para o controle do estoque, conforme o exemplo da figura 6 auxilia, na inventariação da quantidade de produtos e é possível perceber quando os seus níveis estão baixos.

Figura 06 – Proposta de planilha para o controle de estoque da Churrascaria Espetão II

Produto:			
	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
Data	Quantidade	Quantidade	Quantidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de mais simples e de exigir maior cuidado no preenchimento, esse modelo é indicado para empresas que precisam de uma alternativa imediata e não dispõe de equipamentos de informática ou de pessoas habilitadas a trabalharem com sistemas de informação.

A segunda alternativa é a adoção de um software de gestão de compras. Para selecionar um que mais se adéqua, foram pesquisadas e testadas durante 10 dias as funcionalidades de quatro softwares de gestão, sendo eles: ContaAzul, GestãoClick, MarketUP e OTK.



O software que se mostrou mais satisfatório para a Churrascaria Espetão II foi o MarketUP. Dentre os estudados, esse programa foi o que demonstrou atender o gerenciamento eficiente da gestão de compras de forma mais clara e acessível. Ele é um sistema gratuito que engloba vários módulos de gerenciamento, mostrando que, também pode auxiliar nas adversidades dos setores financeiro e fiscal que foram relatadas pela proprietária da empresa.

Nos testes, foram cadastradas algumas mercadorias, importando diretamente das notas fiscais dos fornecedores. Isso facilita e agiliza a organização do inventário de estoque, pois é possível colocar a quantidade de cada produto e analisar quando os mesmos estão com níveis baixos no estoque. Outra funcionalidade do programa, é que dispõem de um banco de dados com diversos produtos, e ao digitar o código de barras de alguns produtos vendidos na Churrascaria Espetão II, esses produtos foram encontrados rapidamente pelo sistema.

Após cadastrar alguns produtos, realizou-se uma simulação de venda através do módulo de PDV, onde foi simulada uma venda ao cliente. O MarketUP mostrou-se eficiente, integrando vários módulos presentes nele. Ao finalizar a compra, o sistema automaticamente deu baixa no estoque, contabilizou a receita e prosseguiu para a emissão da nota fiscal do consumidor.

Tendo em vista os dois sistemas propostos, constatou-se que, a priori, a Churrascaria Espetão II deve implantar um sistema manual de controle de estoque, pois sua aplicação acontece de maneira mais simplificada. Ele deve ser empregado em imediato, a fim de que a gestora tenha controles mínimos da gestão de compras da organização.

Por ter maior complexidade, principalmente devido à pouca experiência da gestora com equipamentos de informática, a adoção de um software é algo a ser fixado gradualmente. Porém, é um elemento indispensável para que a empresa usufrua de uma gestão eficiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi analisar quais são as melhores ferramentas da gestão de compras para que a empresa Churrascaria Espetão II administre seu processo de compra. Foi evidenciada a importância de ter um sistema de compras estruturado por meio da gestão de compras, da gestão de estoque, da seleção de fornecedores e dos sistemas de Informação (SI).

A gestão de compras, auxiliada pela gestão de estoque se mostram importante para que a empresa controle o seu processo de compras desde o momento da requisição dos produtos, até a o seu recebimento e cadastramento no sistema de estoque. Também foi verificada a atuação da gestão de estoque no ressurgimento dos produtos. Foi trazida a importância de calcular a demanda de forma eficiente e assegurar que os produtos não falem, através do cálculo do estoque de segurança.

Posteriormente, foi apontada a necessidade da criação de critérios para a seleção apropriada dos fornecedores. Nesse ponto foi demonstrado que os critérios básicos da seleção são: custo, entrega, qualidade, flexibilidade e serviço, podendo adicionar ou retirar critérios de acordo com a necessidade da empresa.

Em seguida, foram descritas duas ferramentas de compras. A primeira é o controle de compras através de planilhas e o segundo é a implantação de um software de gestão. Nesse momento foi observado que o primeiro método deve ser implementado com brevidade, pois auxiliará de imediato na gestão, enquanto o segundo se faz necessário a implantação, porém devido a limitações, levará mais tempo para ser fixado na Churrascaria Espetão II.

Devido ao pouco tempo de estágio na empresa, este artigo não teve o aprofundamento adequado para a implantação do sistema ideal de compras para a Churrascaria Espetão II. Para a inserção de novas tecnologias que não fazem parte da cultura organizacional da empresa, se



faz necessário um estudo mais detalhado de seus métodos e o treinamento da gestora para que ela possa estar habilitada a gerenciar a empresa através de softwares.

Por fim, a sugestão para a problemática dos próximos estudos deverá estar relacionada a introdução de outros módulos de softwares, a fim de que, eles abranjam todos os setores da organização em análise.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- BIZAGI. **Modelagem com Bizagi Process Modeler (Online)**. 2017. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/modelagem-com-bizagi-process-modeler-online>>. Acesso em: 08 dez. 2017.
- BARROSO, Regiscélio Fonteles. **Análise estratégica da gestão de compras em uma empresa do ramo da construção civil no estado do Ceará**. 2013. 17 f. TCC (Graduação) - Curso de Logística Empresarial, Centro de Ensino Superior do Ceará, Faculdade Cearense, Fortaleza, 2013.
- CONTAAZUL. **Controle de Compras**. 2017. Disponível em: <<https://contaazul.com/funcionalidades/controle-de-compras/>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- CSCMP. **Supply Chain Management Terms and Glossary**. 2013. Disponível em: <http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921>. Acesso em: 31 ago. 2017.
- DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481712/cfi/3!/4/4@0.00:69.8>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GRANT, David B.. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013. Tradução de Arlete Simille.
- GESTÃOCLICK. **Sistema de Gestão de Compras**. 2017. Disponível em: <<https://gestaoclick.com.br/gestao-de-compras>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Tradução de Célia Taniwaki.
- MARKETUP. **Sistema de gestão para micro e pequenas empresas**. 2015. Disponível em: <<https://marketup.com/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- MANFRINATO, Ana Carolina. **Adaptações de empresas parceiras para atuação em ecossistemas de software: estudo de casos múltiplos no Brasil**. 2017. 118 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017..
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Felipe Franco de et al. **Homologando Fornecedores: uma Estratégia Competitiva nas Organizações**. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/29220368.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2017.
- OTK. **Gestão de Compras**. 2016. Disponível em: <<http://www.otk.com.br/sistema-gestao-compras/>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2014.



_____. **Logística Industrial Integrada: Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente.** 3. ed. São Paulo: Érica, 2013.

PEGETTI, Ana Lucia. **Aplicação de mapas cognitivos e método AHP para a seleção de fornecedores em instituição de ensino superior.** 2014. 251 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Naval e Oceânica, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

PAULA, Monica Silva de; ALVES, Adriana Gomes de Carvalho. **Gestão estratégica de fornecedores.** In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia De Producao, 2012, Bento Gonçalves - RS: Abepro, Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_915_20884.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica.** 4. ed. Aracaju: Unit, 2011. (Série bibliográfica).

SANTOS, Aldemar de Araújo. **ERP e Sistemas de Informações Gerenciais.** São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, André Luiz Gomes da. **Seleção e avaliação de fornecedores: uma proposta de modelo para uma empresa de impermeabilização.** 2013. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2013.

Disponível em:

<<http://repositorio.ufpe.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/11533/DISSERTAÇÃO André Luiz Gomes da Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 set. 2017.

SEBRAE. **Fornecedores precisam ser parceiros de negócio.** 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fornecedores-precisam-ser-parceiros-d-e-negocio,9fb8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23 set. 2017.

TROMBINI, Carlos Lourenço Atanázio. **A Logística como instrumento de apoio à produção familiar e ao desenvolvimento regional: o caso do assentamento São Bento III em Mirante do Paranapanema (SP).** 2017. 218 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional, Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente - SP, 2017.