

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas

Matheus Augusto Soares Souza

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO SETOR DE COMPRAS COMO FATOR
DIFERENCIAL DE COMPETITIVIDADE EM SUPERMERCADOS**

Mariana

2023

Matheus Augusto Soares Souza

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO SETOR DE COMPRAS COMO FATOR
DIFERENCIAL DE COMPETITIVIDADE EM SUPERMERCADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

Mariana

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S729g Souza, Matheus Augusto Soares.
Gestão estratégica do setor de compras como fator diferencial de competitividade em supermercados. [manuscrito] / Matheus Augusto Soares Souza. - 2023.
28 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Simone Aparecida Simões Rocha.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Compras. 2. Inteligência competitiva (Administração). 3. Supermercados. I. Rocha, Simone Aparecida Simões. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 64.03

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Matheus Augusto Soares Souza

Gestão estratégica do setor de compras como fator diferencial de competitividade em supermercados

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Mariana-MG, 27 de março de 2023.

Membros da banca

Profa. Doutora Simone Aparecida Simões Rocha – Orientadora e Presidente da Banca – Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP

Profa. Doutora Ana Cristina Miranda Rodrigues – Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP

Profa. Mestranda Itaiane de Paula – Universidade Federal de Ouro Preto/UFOP

Simone Aparecida Simões Rocha, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 04/06/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 04/06/2023, às 14:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0536134** e o código CRC **5BFAD142**.

RESUMO

Levando em consideração que o setor supermercadista opera com baixas taxas de lucro, é crucial estudar maneiras como a gestão de compras pode proporcionar diferencial competitivo a essas organizações. A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias utilizadas por setores de compras de empresas supermercadistas para que essas consigam vantagens competitivas frente aos concorrentes. Como metodologia, utilizou-se um levantamento bibliográfico considerando o período de 2018 a 2022, empregando-se a análise descritiva para a análise dos dados obtidos. Foram identificadas as seguintes estratégias: Setor de compras amparado por sistema de tecnologia e comunicação; Utilização de critérios e/ou procedimentos formalizados para compras ou cotações; Política de compras favorece fornecedores de grande porte (com maior potencial financeiro); Política orçamentária de compras pré-definida; Gestão de Relacionamento com fornecedores; Aproveitamento de promoções para compras em grandes volumes; Integração com logística visando utilização de *Cross docking*. Dentre as estratégias citadas, as que possuíram maiores frequências de utilização foram: Gestão de Relacionamento com fornecedores e Setor de compras amparado por sistema de tecnologia e comunicação. Além disso, o campo de estudos mostrou-se incipiente, o que pode significar uma área interessante para futuras investigações.

Palavras-chave: Gestão de compras. Supermercados. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Taking into account that the supermarket sector operates with low profit rates, it is crucial to study ways in which purchasing management can provide these organizations with a competitive advantage. The present research had the general objective of identifying the strategies used by the purchasing sectors of supermarket companies so that they achieve competitive advantages over their competitors. As a methodology, a bibliographical survey was used considering the period from 2018 to 2022, using descriptive analysis for the analysis of the data obtained. The following strategies were identified: Purchasing sector supported by a technology and communication system; Use of formalized criteria and/or procedures for purchases or quotations; Purchasing policy favors large suppliers (with greater financial potential); Predefined purchasing budget policy; Supplier Relationship Management; Take advantage of promotions for purchases in large volumes; Integration with logistics aiming at using Cross docking. Among the mentioned strategies, those with the highest frequency of use were: Relationship Management with suppliers and Purchasing Sector supported by a technology and communication system. In addition, the field of studies proved to be incipient, which may mean an interesting area for future investigations.

Keywords: Purchasing management. Supermarkets. Competitive advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipologia x Ano das publicações.....	15
Quadro 1 - Relação Materiais Encontrados x Tipologia x Ano x Local de Publicação x Nº de Autores	15
Quadro 2 - Relação Materiais encontrados x Nome da organização estudada x Data de Fundação.....	16
Quadro 3 - Relação Ano x Autor(es) x Nome da organização estudada x Região onde organização está localizada	17
Quadro 4 - Relação Nome da organização x Estratégias utilizadas x Diferencial competitivo obtido.....	18
Quadro 5 - Estratégias utilizadas pelo setor de compras x Quantidade de vezes que aparece no banco de dados	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	8
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA.....	12
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
4.1	CARACTERÍSTICAS DAS PUBLICAÇÕES	14
4.2	COMPARATIVO REFERENCIAL TEÓRICO X ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR SETORES DE COMPRAS	18
4.3	IDENTIFICAÇÃO E FREQUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO SETOR DE COMPRAS PARA OBTENÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ORGANIZAÇÃO.....	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
	REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

O setor de supermercados tem se destacado no cenário econômico brasileiro, se mostrando cada vez mais em evolução e melhoria em seus níveis de serviços. No ano de 2021, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados — ABRAS, as redes de distribuições, desde os pequenos varejos, grandes varejos, atacarejo e varejo online, faturaram cerca de R\$611,2 bilhões. Esse montante representa 7,03% do Produto Interno Bruto PIB do país. (ABRAS, 2022). Apesar dos bons números, conforme Saab e Gimenez (2000), esse setor, para se manter competitivo, opera com alto giro de estoque e baixas margens de lucro sobre os produtos.

A conjuntura atual vivenciada por essas organizações as pressiona numa busca incessante de meios para se destacar num mercado cada vez mais competitivo. E conforme Porter (2009) essa competição extrapola os concorrentes tradicionais, adicionando ao ambiente das organizações outras forças como: poder de negociação da clientela, poder de negociação com os fornecedores, possibilidade de novos concorrentes e ameaças de produtos substitutos.

Neste contexto, o setor de compras tem assumido um papel mais estratégico como forma da organização se diferenciar frente aos concorrentes. Contudo, nem sempre foi assim, e de acordo com Braga (2006), num passado não tão distante as atribuições concernentes ao setor de compras foram enxergadas como papéis essencialmente burocráticos e rotineiros, assumindo uma função passiva em relação aos outros setores da empresa.

No setor de varejo alimentar, o setor de compras tornou-se muito importante, sob a perspectiva de reduzir custos. De acordo com Parente (2014, apud FÉLIX, 2018) a atividade mais crítica para o varejo diz respeito à atividade de compras, porque, para o setor de varejo, as compras representam o fator mais relevante em demonstrativos financeiros e na mensuração dos níveis de serviços. Mais especificamente em supermercados, a atividade de compras representa 70% dos custos envolvidos com produtos vendidos.

Assim, com maior reconhecimento de suas potencialidades, o setor de compras progressivamente assumiu um papel mais estratégico, buscando o alinhamento de suas atividades aos objetivos da organização. E, para estabelecer esse alinhamento estratégico com as demais áreas da empresa, o setor de compras foi se desenvolvendo com ferramentas cada vez mais complexas, principalmente ao se apropriar da tecnologia em todo o seu contexto, principalmente no volume de dados a serem gerenciados. Segundo Pianchão et al. (2019) dados e informações quando tratados através da tecnologia promovem a produção do

conhecimento dentro das organizações, tornando esse tratamento primordial para o desenvolvimento dos processos.

Utilizando-se dessas tecnologias, o setor de compras, responsável pelo delineamento técnico-operacional em operações de aquisição, pode implementá-las em fluxo de compras, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de fornecedores, gestão de mix de produtos, dentre outras possibilidades. Todos esses elementos alinhados a uma visão holística dos processos da empresa, possibilitam ganho competitivo e maiores chances da organização permanecer no mercado.

Considerando esse cenário em constante evolução e cada vez mais competitivo, o setor de compras têm apresentado potencialidade em imprimir as estratégias das empresas, em especial supermercados, para que possam obter vantagens em relação aos concorrentes. Notadamente, a gestão de compras é fundamental para as organizações, instigando a inquietação em saber: quais são as estratégias utilizadas pelos supermercados a partir de seus respectivos setores de compras, para que possam obter vantagem competitiva?

Desse modo, visando responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral identificar as estratégias utilizadas por setores de compras de empresas supermercadistas para que respectivas organizações obtenham vantagens competitivas. Quanto aos objetivos específicos, que formam o objetivo geral, são eles: i) Identificar características das publicações pesquisadas; ii) Verificar as estratégias utilizadas pelo setor de compras das empresas supermercadistas, nas publicações pesquisadas de 2018 a 2022; iii) Confrontar teorias do referencial teórico com as estratégias utilizadas; iv) Analisar as estratégias e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas, a partir da gestão de compras.

Finalmente, para discutir sobre este tema, a pesquisa será realizada a partir de um estudo bibliométrico, com base numa pesquisa bibliográfica e por meio eletrônico, através de livros, artigos científicos, dissertações, teses, revistas e sites, com o objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito das estratégias relacionadas à gestão estratégica do departamento de compras no setor supermercadista.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura possibilita a discussão das perspectivas relacionadas ao setor de compras, como: importância, vantagens, desvantagens, modelos, ferramentas e suas diversas possibilidades para as organizações. O departamento de compras ganhou notoriedade a partir da crise do petróleo ocorrida na década de 60, o que ocasionou alta da inflação, e

obrigou as empresas a utilizarem seus respectivos departamentos de compras de forma ativa, a partir da validação do que, quanto, quando e como comprar passaram a ser decisivos para a sobrevivência das organizações. Dessa forma, a partir dessa conjuntura foi possível estabelecer o setor de compras como àquele relevante para a estratégia organizacional (CAMPOS, 2015).

De acordo com Martins e alt (2011, apud COSTA, 2014) buscando atender todos os interessados na organização (stakeholders), o setor de compras deve alinhar seus objetivos aos de outros departamentos como, por exemplo, produção, marketing e vendas, para que as estratégias estejam alinhadas. Dessa forma, o setor de compras estrutura estrategicamente aos seus objetivos, de maneira holística, dentro da organização.

Dias (2009) comenta que o setor de compras é indispensável para as organizações e que possui essencialmente como objetivos, o de suprir demandas de outros departamentos, planejar os quantitativos corretos e na hora certa, verificar o pedido recebido e providenciar o estoque desses pedidos. O que, para este autor, a empresa pode se beneficiar com um processo mais enxuto e flexível.

Conforme é conduzido, o setor de compras pode trazer ganhos significativos para a organização, como resultados não atrelados às questões financeiras, como também, a longo prazo, a continuidade das atividades da organização. De uma forma geral, é compreendido que as compras representam cerca de 50% a 80% da receita bruta da organização. O que, para a empresa, os mínimos descontos obtidos com compras, podem refletir de forma lucrativa para os resultados da organização (SIMÕES e MICHEL, 2004).

Entretanto, segundo Baily *et al.* (2000) alguns elementos tanto internos podem afetar o desenvolvimento do setor de compras nas organizações, como as alterações sistemáticas comerciais; interferência do governo; forte concorrência; novas exigências do mercado consumidor; novas tecnologias e inovações como um todo. Além disso, os autores destacam que cada organização está sujeita a interferências específicas do seu meio, ou seja, da sua rede de negócios. Enquanto como elementos internos, destacam-se: custos relacionados às aquisições, sistemas integrados, mudanças na estrutura da organização e aferições de desempenho.

Ainda de acordo com os autores acima, estes certificam que a função do setor de compras é influenciada pelo estágio de desenvolvimento que este obteve na organização. Essa determinação pode apontar se a função de compras está estruturada para lidar com as demandas do mercado. Concomitantemente ao crescimento do setor, aumenta-se a capacidade de agregar valor e conseqüentemente amplia a vantagem competitiva para organização.

Permeando a ideia de ciclos que envolvem o setor de compras, Braga (2006) diz que esta é uma área que se desenvolve ao longo de quatro etapas: reativo, mecânico, proativo e gerência estratégica de suprimentos. No estágio reativo, as tarefas relacionadas à negociação são realizadas pelos próprios departamentos requisitantes. Considera-se o segundo estágio quando o próprio setor passa a efetuar as atividades relacionadas às operações de compras, entretanto ainda não é visto um delineamento estratégico. O terceiro estágio se institui quando o setor de compras auxilia a organização através de suas técnicas, métodos e ferramentas, em seu processo de fortalecimento competitivo. O quarto estágio se estabelece a partir do momento que o setor de compras auxilia a organização em sua estratégia competitiva, ao mesmo tempo em que a organização direciona as ações estratégicas do setor.

Levando em consideração esse estágio de desenvolvimento do setor de compras, Nogueira (2013) enfatiza que as organizações estruturam um departamento que será responsabilizado por processos de aquisições, diretrizes e protocolos organizados. A partir de estudos de mercado, por exemplo, organizam os registros que serão necessários para atender às demandas dos outros departamentos da organização. A partir daí, desenvolve-se a maneira mais adequada de comprar para a empresa.

Segundo Mitsutani (2014) a gestão de compras se refere à reunião de sistemáticas, decisões e ferramentas, bem como processamentos e estratégias organizacionais que determinam a relação com fornecedores, de modo a gerar valor para as organizações. Complementando essa percepção, o autor ainda argumenta que os principais objetivos desse departamento são: fornecer suprimentos para demais setores da organização, a fim de atender as demandas da produção e reduzir custos em relação à aquisição desses suprimentos com máxima eficiência. Evidência que não deve deixar de atender os padrões de quantidade e qualidade estabelecidos e ainda, objetiva-se buscar através de relações ganha-ganha com fornecedores, as melhores condições de compra para a organização.

Dentre as ferramentas utilizadas atualmente em processos do setor de compras, se destacam a utilização de softwares como *Enterprise Resource Planning* — ERP e *Electronic Data Interchange* — EDI. Conforme Chopra e Meindl (2003) ERP refere-se a um sistema integrado de informações amparado por apenas uma base de dados. Esse sistema possibilita melhorias em processos de negócios com transações de dados em tempo real. Enquanto EDI é um sistema que permite a troca de dados padronizados entre empresas participantes (NOVAES, 2001).

Para Pereira (2016), o setor de compras deve utilizar técnicas fundamentadas e relacionadas à Gestão do Relacionamento com Fornecedores, Avaliação de Riscos e Valor Adicionado, para que se tenha a possibilidade de tomar decisões preconizadas às estratégias mais adequadas ao setor. Estas ferramentas são aplicadas nas mais diversas áreas de conhecimento como: engenharia de produtos (para as análises de valor), sistemas de gestão (atreladas à contabilidade de ganhos/perdas), riscos (associadas às análises e projeções de cenários), financeira (associadas aos custos de aquisições e valor adicionado). Também podem ser associadas e utilizadas as ferramentas de *Strategic Sourcing*, Matriz de Kraljic, Análise de Gastos e Gestão de Categorias.

Um dos principais conceitos atualmente relacionados a gestão de compras diz respeito a metodologia *Strategic Sourcing*. Conforme Pasquale (2012), essa metodologia tem como função realizar compras de forma estratégica. A compra estratégica compreende compras que levam em consideração uma análise holística da organização, excluindo a visão que reduz objetivos a departamentos individualizados.

Bim (2016) reforça que o principal anseio para se implementar o *Strategic Sourcing* é diminuir o custo total da compra, mediante a utilização de metodologias estruturadas, modificações de processos, boas práticas e fomento à disputa entre os fornecedores da organização.

A Matriz de Kraljic consiste em um modelo de matriz de produto, que a partir de diferentes formas de gerenciamento de relacionamentos entre compradores e fornecedores, se orienta no poder de compra estabelecido no contrato estabelecido deste relacionamento. Essa matriz permite que o setor de compras possa focar nos produtos considerados mais críticos, possibilitando que as organizações alcancem vantagens estratégicas mediante a gestão de seus fornecedores (SANTOS, 2020).

Segundo Pinochet (2014) a Análise de Gastos (*Spend Analysis*) é uma metodologia que tem como objetivo compreender a distribuição de gastos e aquisições num determinado intervalo de tempo, a fim de identificar possíveis tendências. Esse método aborda investigações e definições de categorias de aquisição através de históricos de quantitativos, requisições técnicas exigidas, processos de cotações, contratos, dados de padrão de compra, método de entrega e estoque. Esse processo traz como resultado a priorização de categorias de compras que trarão maior eficiência para organização.

Já a Gestão de Categorias (Category Management), que é usada principalmente por responsáveis de Supply Chain Management, é empregada para organizar a compra de itens/serviços similares de uma organização. Essa metodologia propicia que as organizações

possam realizar seus processos de aquisições de forma mais célere e econômica. Ela é importante para que as organizações diminuam os riscos de suprimentos e melhorem a eficiência da área de compras. No entanto, esta ferramenta assegura que o setor de compras tenha a possibilidade de obter uma relação de ganha-ganha com fornecedores, bem como oferece a possibilidade de reduzir custos, melhoria dos processos e estimular as inovações (GOMES, 2018).

Por fim, a Gestão do Relacionamento com Fornecedores (Supply Relationship Management) segundo Moura (2009), pode ser definida como qualquer empenho de uma organização para alavancar a performance e consecução de pequenas/grandes necessidades de suprimentos através dos parceiros de negócio.

Em síntese, observa-se que ao longo da história, o setor de compras evoluiu e continua estabelecendo novas conexões e formalizações a fim de se estabelecer como fonte de diferencial competitivo para as organizações. O setor é importante para as empresas devido a sua capacidade de impactar tanto em resultados financeiros como ao agregar valor aos processos dos demais departamentos. E como forma de alcançar seus objetivos, este setor tem se desenvolvido com modelo e ferramentas de gestão cada vez mais inovativas e complexas.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

A presente pesquisa almejou a identificação das estratégias utilizadas pelos setores de compras de empresas supermercadistas a fim de obterem vantagens competitivas frente a concorrentes. A produção desse conhecimento foi útil tanto para o arcabouço teórico do tema quanto para o desenvolvimento de melhorias dos processos de setores de compras de empresas supermercadistas.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) este estudo possui qualidade indutiva, visto que o processo da indução se apoia na generalização de um número específico de casos observados até o momento. Quanto a natureza, esse estudo se classifica como pesquisa aplicada, segundo Gil (2022) pesquisas desse tipo abarcam estudos cuja finalidade é a aquisição de conhecimento para resolver problemas específicos enfrentados pelos pesquisadores e/ou sociedade.

Do ponto de vista de abordagem e objetivos essa pesquisa foi qualitativa descritiva, a pesquisa qualitativa não se interessa pela quantidade, mas com a busca para compreender determinado grupo. Os estudiosos buscam entender o porquê das coisas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Quanto a classificação descritiva, Vergara (2009) expõe que pesquisas

desse tipo apresentam características de certa população ou fenômeno e buscam estabelecer relações entre variáveis, contudo não se compromete a explicar os fenômenos descritos, mesmo que sirva de fundamento para explicações.

Em relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa enquadrou-se como bibliográfica. Compreende-se pesquisa bibliográfica como conjunto de saberes reunidos de determinada temática. Possui como objetivo orientar o pesquisador, fundamentando-se em diversas técnicas como: leitura, fichamento, organização, arquivamentos e resumos. (FACHIN, 2017). Lakatos (2021) acrescenta que essa bibliografia poderá ser constituída de livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos.

A população desse estudo foi composta por publicações em português, relacionadas a temática “gestão estratégica do setor de compras como fator diferencial de competitividade em empresas supermercadistas”, cujas datas de produções compreenderam o período de 2018 a 2022. Gil (2012) entende que população se refere a um conjunto de componentes com características semelhantes entre si.

Esses saberes contidos nas bases de pesquisa são classificados como dados secundários, pois foram obtidos a partir de pesquisas consolidadas e validadas, documentos, artigos acadêmico-científicos, revistas da área da Administração... Para Malhotra (2006), os dados secundários podem ser localizados de forma rápida e a um custo relativamente baixo. E podem ser úteis para identificar, definir e desenvolver o problema, além de formular uma concepção de pesquisa adequada, responder a certas perguntas da pesquisa, testar algumas hipóteses e interpretar os dados primários com mais critério.

A pesquisa contou com a seleção de seis arquivos entre artigos, dissertação e trabalho de conclusão de curso. A partir dos dados secundários foi construído um banco de dados seguindo as etapas:

- **Definir palavras-chave:** Dispondo como base a leitura inicial de publicações relacionadas a Gestão de Compras; Gestão Estratégica; Competitividade em organizações; Gestão estratégica em Supermercados; Setor de suprimentos; foram definidas as seguintes palavras-chave: Função de compras; Estratégias de compras; Estratégias de compras; Gestão de compras; Gestão de suprimentos; Distribuição; Diferencial competitivo; Redes de supermercados; Supermercados; Varejo alimentar; Vantagens competitivas.

- **Estabelecer Banco de Dados:** As bases de pesquisas utilizadas foram: Repositórios Institucionais de Universidades Federais, SciELO, SPELL, Redalyc, ABEPRO, Scopus, ANPAD e Google Acadêmico.
- **Busca de pesquisas:** Essa etapa foi realizada com a busca de pesquisas que continham as palavras-chaves em títulos, resumo ou palavras-chaves das próprias publicações. Tal etapa teve três meses de duração (novembro de 2022 a janeiro de 2023).
- **Processo de filtragem:** Envolveu a seleção das publicações que mais apresentavam relação com o tema da presente pesquisa. Além disso, publicações deveriam obedecer ao critério de terem sido publicadas entre 2018 e 2022.
- **Transposição de dados relevantes:** Consistiu na extração e transcrição para o Excel dos seguintes dados das publicações escolhidas: Tipologia; Ano da Publicação; Título; Link da Publicação; Local da Publicação; Nome Completo do 1º ao 6º autor; Classificação do Varejo Alimentar; Nome da organização; Estratégias utilizadas pelo setor de compras; Diferencial competitivo obtido a partir do uso das estratégias do setor de compras.

A técnica selecionada para análise desses dados foi a análise descritiva, tal método teve como objetivo coletar e analisar os dados compilados através do software Microsoft Excel 2019. Segundo Reis e Reis (2002), a análise descritiva é o conjunto de técnicas que visam a sistematização de dados de uma amostra, descrevendo e pontuando seus aspectos importantes por meio de métodos como tabelas e gráficos, por exemplo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS PUBLICAÇÕES

Realizou-se um estudo bibliométrico a respeito das estratégias utilizadas pelo setor de compras de empresas supermercadistas para obtenção de diferencial competitivo. A seguir serão apresentadas as principais características dessas produções científicas, cujas bases de pesquisas foram: Repositórios Institucionais das Universidades Federais, SciELO, SPELL, Redalyc, ABEPRO, Scopus, ANPAD e Google Acadêmico. Utilizando para busca as seguintes palavras-chave: Função de compras; Estratégias de compras; Estratégias de compras; Gestão de compras; Gestão de suprimentos; Distribuição; Diferencial competitivo; Redes de supermercados; Supermercados; Varejo alimentar; Vantagens competitivas.

Figura 1 - Tipologia x Ano das publicações



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Foram identificadas 6 produções científicas considerando o período de 2018 a 2022. Sendo que o ano com o maior número de publicações corresponde a 2018, representando cerca de 66% das publicações. Além disso, observa-se que entre o período de 2020 a 2021 houve um total de zero publicações, o que pode ser explicado pela pandemia da COVID-19, momento em que as restrições quanto a aglomerações foram mais acentuadas e podem ter restringido a atuação de pesquisadores. Com relação a tipologia dos estudos, verificou-se que três publicações foram artigos, o que corresponde a 50% do total de dados. Enquanto duas publicações foram TCC's de graduação e apenas uma dissertação. Em suma, conforme observado, o número de pesquisas realizadas nesse campo ainda é incipiente, o que pode no futuro se mostrar um campo interessante de investigação para atuação de pesquisadores da Administração (FIG. 1).

Quadro 1 - Relação Materiais Encontrados x Tipologia x Ano x Local de Publicação x Nº de Autores

(Continuação)

Materiais Encontrados	Tipologia	Ano	Local da Publicação	Nº de Autores
Gestão de Compras em Supermercados de Campina Grande-PB	TCC Graduação	2018	Repositório Institucional da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	1
Gestão Comercial e Relacionamento com Fornecedores numa rede associativista de Supermercados	Dissertação	2018	Repositório Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	1
Estratégias Competitivas dos Supermercados de Curuçá-PA	Artigo	2018	Revista Cadernos de Gestão e Empreendedorismo (CGE)	4

Quadro 1 - Relação Materiais Encontrados x Tipologia x Ano x Local de Publicação x N° de Autores

				(Conclusão)
Materiais Encontrados	Tipologia	Ano	Local da Publicação	Nº de Autores
Análise da Gestão de Compras e Estoques da rede de supermercados Hiper Bom	TCC Graduação	2018	Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	1
Abastecimento de um centro de distribuição varejista: estudo de caso sobre a rede de supermercados PREZUNIC	Artigo	2019	Revista Vianna Sapiens	6
Análise de gerenciamento de compras de um supermercado compacto "x" da região Oeste do Paraná	Artigo	2022	Brazilian Journal of Business (BJB)	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar o QUADRO 1 é perceptível que os locais de publicação se distribuíram entre repositórios de universidades federais e revistas científicas. As universidades que contribuíram com produções foram 3: UFCG, UFRRJ e UFSC. Em relação a produção em revistas científicas houve também 3 locais de publicação: Revista Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, Revista Vianna Sapiens e *Brazilian Journal of Business*. Esse fato produz uma análise interessante, a de que o assunto, mesmo pertinente ao mercado, ainda não ultrapassou os limites da academia. Outro fato relevante para análise diz respeito ao número de autores de cada artigo, é possível notar um número relevante de coautores dessa tipologia.

Quadro 2 - Relação Materiais encontrados x Nome da organização estudada x Data de Fundação

Materiais encontrados	Nome da organização estudada	Data de Fundação
Gestão de Compras em Supermercados de Campina Grande-PB	Rede de Supermercados A, Rede de Supermercados B e Rede de Supermercados C	A-1960 B-Não Informado C-1979
Gestão Comercial e Relacionamento com Fornecedores numa rede associativista de Supermercados	Rede Alfa	1999
Estratégias Competitivas dos Supermercados de Curuçá-PA	Boa Esperança, Bom Preço e São Miguel	Não Informado
Análise da Gestão de Compras e Estoques da rede de supermercados Hiper Bom	Rede Hiper Bom	1994
Abastecimento de um centro de distribuição varejista: estudo de caso sobre a rede de supermercados PREZUNIC	Rede PREZUNIC	2002
Análise de gerenciamento de compras de um supermercado compacto "x" da região Oeste do Paraná	Supermercado x	Não Informado

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A despeito do QUADRO 2 nota-se que as organizações que contribuíram, de forma transparente, com fornecimento de dados como nome fantasia e data de fundação foram somente as Redes Hiper Bom e Prezunic. Além disso, conforme o quadro, dos seis estudos, quatro foram realizados junto a Redes de supermercados enquanto os outros dois foram realizados junto a supermercados. Ademais, observa-se que as organizações que forneceram respectivas datas de fundação são organizações já consolidadas no mercado. Infere-se que a falta de transparência das empresas seja pelo fato de que não desejam expor seus respectivos pontos fracos ou fortes aos concorrentes.

Quadro 3 - Relação Ano x Autor(es) x Nome da organização estudada x Região onde organização está localizada

Ano	Autor(es)	Nome da organização estudada	Região onde organização está localizada
2018	Boniek Galdino Felix	Rede de Supermercados A, Rede de Supermercados B e Rede de Supermercados C	Nordeste
2018	André Portes da Rocha	Rede Alfa	Sudeste
2018	Ana Paula da Silva Carvalho; Eder Kazuaki Hanawa da Silva; Josilene de Sousa Ribeiro; Igor de Jesus Lobato Pompeu Gammarano	Supermercados: Boa Esperança, Bom Preço e São Miguel	Norte
2018	César Lucas Royer	Rede Hiper Bom	Sul
2019	Elton do Espírito Santo Santos; Fábio Braun Silva; Marcelo Silva Alves; Thiene Diniz Braun Silva; Denílson Queiroz Gomes Ferreira; Marcus Brauer	Rede PREZUNIC	Sudeste
2022	Werner Engel; Jeferson Luiz Reichert; Germano de Paula; Samoel Nicolau Hanel; Vanessa Bottoni dos Santos	Supermercado "X"	Sul

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A partir da avaliação do QUADRO 3 nota-se que nenhum autor se repete. O que corrobora a afirmação de que esse campo de estudos ainda é incipiente. Com relação a região onde os supermercados/redes de supermercados das pesquisas estão localizados observa-se que um estudo foi realizado na região nordeste, dois na região sudeste, um na região norte e dois na região sul do país. Interessante notar como “Redes de supermercados” se constitui como fator relevante para manutenção das organizações desse ramo, e que esse modelo de negócio está difundido à praticamente todas as regiões do país.

4.2 COMPARATIVO REFERENCIAL TEÓRICO X ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR SETORES DE COMPRAS

Quadro 4 - Relação Nome da organização x Estratégias utilizadas x Diferencial competitivo obtido

(Continuação)

Nome da organização estudada	Estratégias utilizadas pelo setor de compras	Diferencial competitivo obtido a partir do uso das estratégias do setor de compras
Rede de Supermercados A, Rede de Supermercados B e Rede de Supermercados C	Setor de compras de Rede de “Redes Supermercados A, B, e C” utilizam sistema de controle informatizado e integrado com outros setores. Além disso, sistema permite acompanhar volume de vendas e níveis de estoques.	Maior alinhamento estratégico dentro da organização. Além disso, sistema permite aumento da rentabilidade da empresa ao gerir com maior eficiência o mix de produtos.
	Setor de compras de Redes Supermercados A compra de grande variedade de produtos com parâmetros na qualidade e atratividade destes.	Potencialização de lucro no negócio.
	“Redes Supermercados A, B e C” privilegia Fornecedores com maior potencial financeiro para compras em grandes volumes.	Negociações em grandes escalas, permite barganhar um menor custo de mercadorias pelo volume negociado, aumentando a rentabilidade da empresa.
	Setor de compras dos “Supermercados B e C” possuem política orçamentária de compras pré-definida.	Através das metas estabelecidas é possível controlar melhor o mix de produtos, a fim de evitar rupturas ou excessos de estoques.
	“Supermercado B” tem como política culta a bom relacionamento com fornecedores.	Bom relacionamento com fornecedores permite preços mais competitivos, melhores prazos de pagamentos, promoções e aprendizado contínuo.
Rede Alfa	Negociações do setor compras, como parte da gestão de compras, permite desenvolvimento de parcerias ganha-ganha.	Bom relacionamento com fornecedores permite preços mais competitivos, melhores prazos de pagamentos, promoções e aprendizado contínuo.
Supermercados: Boa Esperança, Bom Preço e São Miguel	Setor de compras do supermercado São Miguel, através de negociações, permite desenvolvimento de parcerias ganha-ganha.	Bom relacionamento com fornecedores permite preços mais competitivos, melhores prazos de pagamentos, promoções e aprendizado contínuo. Compras em largas escalas permitem menor custo por volume negociado.
Rede Hiper Bom	Cotações por meio da ferramenta do sistema Sysmo. que permite buscar cotações de diversos fornecedores ao mesmo tempo.	Base de dados que unifica preços de fornecedores permite maior celeridade ao processo de compras e preços mais competitivos
	Utilização de ERP para pedidos, integração a outros setores, controle de estoques, e cadastros de fornecedores.	Utilização do ERP permite que a empresa gerencie com maior eficiência seus estoques, pedidos de compras e dados de fornecedores.
	Através de negociações, o setor promove ações de vendas agressivas juntos aos fornecedores.	Bom relacionamento permite ações que impactam consumidor final e aumenta sentimento de ganha-ganha entre as organizações.
	Máximo atendimento possível aos parceiros de negócio.	Impacta no melhor gerenciamento dos níveis de estoques.
	Utilização de indicadores para avaliar fornecedores.	Aumento da rentabilidade do negócio.

Quadro 4 - Relação Nome da organização x Estratégias utilizadas x Diferencial competitivo obtido
(Conclusão)

Nome da organização estudada	Estratégias utilizadas pelo setor de compras	Diferencial competitivo obtido a partir do uso das estratégias do setor de compras
Rede Hiper Bom	Utilização de critérios e procedimentos formalizados para compras como por exemplo “Produtos novos no supermercado precisam ter resultado em vendas em até 3 meses”	Aumenta a rentabilidade e eficácia das compras da empresa como um todo
Rede Hiper Bom	Aproveitamento de promoções	compras em maiores volumes visando diminuição do custo do produto adquirido e aumento do lucro.
	Integração com Logística a fim de utilizar processo de Cross Docking	Compras volumes maiores compras em maiores volumes visando diminuição do custo do produto adquirido e aumento do lucro.
Rede PREZUNIC	Utilização de sistema MRP (Material Requirements Planning)	MRP sugere volume de pedido de acordo com histórico de venda de cada produto. Aumento da disponibilidade do mix de produtos e a redução de ruptura dos estoques permite a companhia maior rentabilidade no negócio.
	Aplicação de EDI junto aos fornecedores (Intercâmbio Eletrônico de Dados)	Aumento da eficiência do gerenciamento de compras e melhora da qualidade do serviço prestado pelos fornecedores
	Indicador de nível de serviço do fornecedor	Fortalecer parcerias com fornecedores que garantirão maior disponibilidade de mix de produtos no Centro de Distribuição
Supermercado "X"	Utilização de sistema financeiro (ERP) direcionado a área de compras	Sistema financeiro permite o cálculo de Valor de gasto para a realização de compras de mercadorias para revenda, o que pode culminar em aumento da rentabilidade da empresa.
	Cotação de preço sem amostragem para os demais representantes	Cotação de preços sem amostragem para fornecedores permite a empresa analisar com maior eficácia os preços praticados no mercado e assim buscar maior rentabilidade para investimentos da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Conforme o QUADRO 4, os setores de compras das organizações estudadas não nomeiam suas estratégias como sendo parte de processos e/ou ferramentas de *Strategic Sourcing*, Matriz de Kraljic, Análise de gastos, Gestão de Categorias ou Gestão de Relacionamento com fornecedores. Contudo é possível enxergar similaridades entre as estratégias utilizadas e as teorias analisadas.

A começar pela metodologia *Strategic Sourcing*, é possível identificá-la nos casos das Redes de Supermercado A, B e C e da Rede Hiper Bom, em que os setores de compras, com o auxílio de ERP's, utilizam para integração com outros setores, o que culmina no maior

alinhamento estratégico entre os departamentos da organização. De acordo com Braga (2006), a formação de grupos com participantes de compras, produção, marketing, por exemplo, aumenta o leque de critérios tradicionalmente utilizados pelo setor de compras (preço, qualidade e entrega). Desse modo, visões de diferentes profissionais ao setor de compras trazem como efeito alinhamentos e análises mais reais das necessidades da organização. Além disso, ERP's/MRP's podem ser utilizados a fim de evitarem rupturas ou excessos em estoques, pois sistemas podem ser utilizados para acompanhar volumes de vendas, gerir dados de fornecedores, sugerir volumes a comprar ou auxiliar na compreensão dos gastos (Análise de gastos) com os produtos adquiridos, como é o caso do “Supermercado X”.

A Gestão de categorias, pode ser vista sob a ótica do *Cross Docking*, utilizada na Rede Hiper Bom. Esse conceito basicamente que produtos que chegam ao CD (Centro de Distribuição) não serão armazenados, mas sim preparados para serem transferidos. (BARTHOLDI; GUE, 2004). Dessa forma, o setor de compras da empresa consegue diminuir os custos ao comprar um grande volume de produtos e transferi-los entre suas filiais.

Ao analisar o QUADRO 4, é perceptível como vários conceitos ligados a Gestão de Relacionamento com fornecedores estão em alta, aparecendo em todas as organizações estudadas seja na forma de privilegiar fornecedores de maior potencial financeiro, investindo em negociações ganha-ganha, utilizando indicadores para verificar desempenho de fornecedores ou fazendo o uso de tecnologias que permitam gerenciar cotações ou operar Sistemas como EDI a fim de melhorar a comunicação e seleção de fornecedores.

Um dos pilares da Gestão de relacionamento com fornecedores consiste na correta seleção desses. De acordo com o quadro acima, uma das estratégias utilizadas pelo setor de compras é a seleção de parceiros com grande potencial financeiro, ou seja, que possibilitam grandes negociações. Outra estratégia utilizada refere-se ao uso de indicadores, o que permite avaliar desempenho de fornecedores e investir naqueles mais importantes para rentabilidade da organização, como acontece no caso das Redes Hiper Bom e PREZUNIC. A seleção correta de um fornecedor pode trazer resultados positivos, enquanto uma seleção errada pode trazer não só problemas para o setor de suprimentos como também para outros setores da empresa, assim impactando a rentabilidade da organização (FURTADO, 2005).

Além da escolha, cultivar relacionamentos ganha-ganha com fornecedores traz benefícios para ambos os lados. Conforme o quadro, em 4 dos 6 estudos as organizações, seja a partir de negociações ou assiduidade de atendimento aos parceiros, veem na relação com os fornecedores, um forte aspecto para conseguir vantagem competitiva. Uma relação mais próxima possibilita melhores preços e condições de pagamentos. Em contrapartida, investir

em alinhamentos estratégicos e processos de comunicação possibilita ao fornecedor perceber quais elementos de seu serviço podem ser melhorados. (PEREIRA 2018). De acordo com o quadro, somente uma organização dos seis estudos investe em EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), sistema que aumenta eficiência entre comunicação de supermercado e fornecedor.

Finalmente, outras estratégias utilizadas pelo setor de compras das empresas supermercadistas, mas em menor frequência são: política orçamentária pré-definida, utilização de critérios e procedimentos formalizados como parâmetros de qualidade para compras ou cotações.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E FREQUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO SETOR DE COMPRAS PARA OBTENÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ORGANIZAÇÃO.

Quadro 5 - Estratégias utilizadas pelo setor de compras x Quantidade de vezes que aparece no banco de dados

(Continuação)

Estratégias utilizadas pelo setor de compras	Quantidade de vezes que aparece no banco de dados	Organizações que utilizam as estratégias	Observações
Setor de compras amparado por sistema de tecnologia e comunicação	8	Rede de Supermercados A; Rede de Supermercados B; Rede de Supermercados C; *Rede HIPERBOM; **Rede PREZUNIC; Supermercado X	*Rede Hiper Bom contribuiu com 2 estratégias: ferramenta de cotações e sistema ERP * Rede PREZUNIC contribuiu com 2 estratégias: utilização de MRP e EDI
Utilização de critérios e/ou procedimentos formalizados para compras ou cotações	3	*Rede de Supermercados A; Rede Hiper Bom; **Supermercado X	*Incluídos parâmetros de atratividade e qualidade para compras da Rede de Supermercados A ** Incluído Cotação de preço sem amostragem para os demais representantes
Política de compras favorece fornecedores de grande porte (com maior potencial financeiro)	3	Rede de Supermercados A; Rede de Supermercados B; Rede de Supermercados C	
Política orçamentária de compras pré-definida	2	Rede de Supermercados B; Rede de Supermercados C	
Gestão de Relacionamento com fornecedores	7	Rede Supermercados B; Rede Alfa; Supermercado São Miguel; *Rede Hiper Bom. Rede PREZUNIC	*Rede HIPERBOM contribuiu com 3 estratégias: ações conjuntas junto a fornecedores, utilização de indicadores e máximo atendimento aos parceiros de negócio

Quadro 5 - Estratégias utilizadas pelo setor de compras x Quantidade de vezes que aparece no banco de dados

(Conclusão)

Estratégias utilizadas pelo setor de compras	Quantidade de vezes que aparece no banco de dados	Organizações que utilizam as estratégias	Observações
Aproveitamento de promoções para compras em grandes volumes	1	Rede Hiper Bom	
Integração com logística para usar Cross docking	1	Rede Hiper Bom	

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Para fins didáticos, algumas estratégias que se interrelacionam, como negociações ganha-ganha, utilização de indicadores e culto ao bom relacionamento com fornecedores foram alocadas para estratégias mais gerais - Gestão de Relacionamento com fornecedores. Dito isso, pode-se concluir que a estratégia mais utilizada pelos setores de compras de empresas supermercadistas se refere ao uso de tecnologias da informação e comunicação que amparam os processos do setor de compras. Essas tecnologias podem ser ERP's, que são utilizados para gerir mix de produtos, gerir estoques, buscar cotações ou simplesmente permitir cálculos que melhoram a rentabilidade dos investimentos da empresa. Ademais, outra tecnologia que se destaca refere-se ao EDI, que permite automatizar processos de comunicação entre empresa e fornecedores.

Segundamente, para empresas supermercadistas, métodos e processos de Gestão de Relacionamento com fornecedores como negociações, indicadores e culto ao bom relacionamento se configuram como segunda estratégia mais utilizada por setores de compras de empresas do ramo. Além de se apropriar de tecnologias, a gestão de relacionamento com fornecedores emprega indicadores de nível de serviço prestado pelos fornecedores, tal medição aliada a processos de integração entre empresa e fornecedor, possibilitam aos supermercadistas melhorias de níveis de estoque, e conseqüentemente, tornam as empresas mais competitivas no mercado. Além disso, a negociação, como elemento indispensável para gestão de relacionamento com fornecedores, promove o desenvolvimento de parcerias ganha-ganha, que viabilizam preços competitivos, melhorias em prazos de pagamentos, promoções e aprendizado contínuo entre as empresas.

Ainda de acordo com os Quadro 5, observa-se que estratégias como “Política de compras favorece fornecedores de grande porte (com maior potencial financeiro)” e “Utilização de critérios e/ou procedimentos formalizados para compras ou cotações” aparecem, cada um, em três oportunidades das seis pesquisas estudadas. Como visto

anteriormente, fornecedores de grande porte possibilitam grandes negociações (compras em maiores volumes), o que pode acarretar diminuição de custos e maior rentabilidade da empresa. Além disso, utilização de procedimentos formalizados pode aumentar eficiência dos processos do negócio.

Por último, as estratégias menos utilizadas pelos setores de compras de empresas supermercadistas são “Política orçamentária de compras pré-definida”; “Aproveitamento de promoções para compras em grandes volumes”; “Integração com logística para uso de Cross Docking”. A política de compras pré-definida, ajuda a monitorar e mensurar o desempenho das atividades. Assim como o *Cross Docking* o Aproveitamento de promoções permite preços mais competitivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realização desse estudo, que teve como objetivo identificar as estratégias utilizadas pelas empresas supermercadistas a partir de seus respectivos setores de compra para que possam obter vantagem competitiva para suas organizações, considerando o período para análise de 2018 a 2022, realizou-se um levantamento bibliográfico que permitiu a identificação dessas estratégias utilizadas, além apontar características em comum das produções encontradas. A técnica selecionada para análise dos dados obtidos foi a análise descritiva, que através de gráficos e tabelas, possibilitou a sistematização dos dados.

Como resultado foram identificadas apenas 6 produções científicas considerando o período de 2018 a 2022, sendo três artigos, 2 TCC's de graduação e uma dissertação. Tal fato evidencia como a produção científica ainda é incipiente nesse campo, além de expor como o assunto, mesmo pertinente ao mercado, ainda não ultrapassou os limites da academia.

Além expor características das produções analisadas no período proposto, o presente estudo conseguiu identificar as principais estratégias utilizadas pelos setores de compras das empresas supermercadistas para que possam obter vantagem competitiva para respectivas organizações, são elas: Setor de compras amparado por sistema de tecnologia e comunicação; Utilização de critérios e/ou procedimentos formalizados para compras ou cotações; Política de compras favorece fornecedores de grande porte (com maior potencial financeiro); Política orçamentária de compras pré-definida; Gestão de Relacionamento com fornecedores; Aproveitamento de promoções para compras em grandes volumes; Integração com logística para usar Cross docking. Merecem destaque estratégias relacionadas a implementação de tecnologias de informação como ERP's e EDI's, e estratégias relacionadas a gestão de

relacionamento com fornecedores, que além de permitirem políticas de ganha-ganha junto aos fornecedores, possibilitam melhor gerenciamento dos processos de compra da empresa, o que traz como resultado o aumento de rentabilidade das empresas e maiores chances de sobrevivência no mercado.

Com base nisso, pode se concluir que a pesquisa atendeu ao objetivo geral, que foi identificar as estratégias utilizadas pelo setor de compras de empresas supermercadistas para que suas respectivas empresas pudessem alcançar vantagens competitivas. Esse estudo foi importante para disseminar e dar sequência a mais estudos sobre gestão de compras, competitividade e supermercados, visto que a principal dificuldade encontrada para realização desse estudo foi o baixo número de pesquisas encontradas.

Como sugestão para futuras pesquisas no campo, recomendo estudos voltados a temática de gestão de compras em supermercados, e que busquem diversificar os portes das organizações estudadas visando estabelecer relações entre estratégias utilizadas por setores de compras dessas organizações versus porte da organização.

Por fim, esta pesquisa expôs à academia como o número de pesquisas no campo ainda é incipiente. Apesar disso, pode-se identificar quais as estratégias utilizadas pelos setores de compras de supermercados utilizam para que suas respectivas organizações alcancem vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **A contínua escalada do varejo alimentar brasileiro, 2022**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 20 de set. de 2022.
- BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000. 471 p.
- BARTHOLDI, J. J. e GUE, K. R. **The Best Shape for a Crossdock**: Transportation Science, v. 38, n. 2, p. 235–244, 2004.
- BIM, C. **Strategic Sourcing**: Manual de aplicação da metodologia de negociação de compras. 2ª ed. São Paulo: Solução, 2016. 217 p.
- BRAGA, A. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. **Revista Tecnológica**, n.129, ago. 2006.
- CAMPOS, A. D. **Gestão de compras e negociação**: processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor. 1ª edição. Pinheiros-SP: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530987/>. Acesso em: 25 set. de 2022.
- CARVALHO, Ana Paula da Silva. Estratégias Competitivas dos Supermercados de Curuçá-PA. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, CGE**. Rio de Janeiro. 20 set. de 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12769/12772>. Acesso em 20 set. 2022.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Estratégia, Planejamento e Operação. 1ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 465 p.
- CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6. 2016. PEREIRA, G. M. Ferramentas e Técnicas Avançadas para a Gestão de Compras. In:Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: APREPRO, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gustavo-Pereira/publication/310589541_Tools_and_Techniques_for_Advanced_Purchasing_Management_Ferramentas_e_Tecnicas_Avancadas_para_a_Gestao_de_Compras/links/5832032408ae004f74c2ab42/Tools-and-Techniques-for-Advanced-Purchasing-Management-Ferramentas-e-Tecnicas-Avancadas-para-a-Gestao-de-Compras.pdf. Acesso em:16 set. de 2022.
- COSTA, D. A. **Variáveis determinantes na decisão de compras**: um estudo de caso. 2014. 253 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2014.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: Princípios, Conceitos e Gestão. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009. 360 p.

ENGEL, Werner. Análise de gerenciamento de compras de um supermercado compacto “x” da região Oeste do Paraná. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 1790-1806, out./dez., 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/53343/39659>. Acesso em: 20 out. de 2022.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2017. 200 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 06 out. de 2022.

FELIX, B. G. **Gestão de compras em supermercados de Campina Grande-PB**. 2018. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande. 2018.

FURTADO, G. A. P. **Crítérios de Seleção de Fornecedores para Relacionamentos de Parceria: Um Estudo em Empresas de Grande Porte**. 2005. Tese (Mestrado em Administração). USP, São Paulo. 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 118 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. 186p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 9 out. de 2022.

GOMES, B. D. **Criação da Gestão de Compras por Categorias Aplicadas à Gestão de Suprimentos**. 2018. 42 f. Monografia (Pós-Graduação - Gestão de Compras e Suprimentos) – AVM, Rio de Janeiro, 2018.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2021. 354 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 17 mar. de 2023.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MITSUTANI, C. **Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502226340/>. Acesso em: 25 set. de 2022.

MOURA, L. R. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. 336 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NOGUEIRA, F. A. N. **Gestão de Compras: um estudo de caso**. 2013 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PASQUALE, C. C. Strategic Sourcing. **Cadernos do Professor**, São Paulo, v.2, n.8, p. 1-17, mar. 2012. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/caderno_professor/pdf/20170417170421.pdf. Acesso em: 29 set. de 2022.

PEREIRA, R. S. **A Gestão de fornecedores como estratégia competitiva na área de compras**. 2018. 45 f. Monografia (Pós-Graduação - Gestão de Compras e Suprimentos) – AVM, Rio de Janeiro, 2018.

PIANCHÃO, M. M. De S. Et al. A aplicabilidade dos processos gerenciais no setor de compras e seus reflexos na estratégia competitiva organizacional: Uma análise na empresa Distribuidora Y. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s.l.], v. 6, n. 10, p. 174-196, out. 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/aplicabilidade-dos-processos>. Acesso em: ago. de 2022.

PINOCHET, L. H. C. **Sistemas de Informação e Tendências na Gestão de Unidade de Alimentação e Nutrição**. In: BALCHIUNAS, D. (Org.) **Gestão de UAN: Um Resgate do Binômio Alimentação e Nutrição**. 1ª Edição – São Paulo: Roca, 2014, p. 143-167.

PORTER, M. E. **Competição**. Edição revista e ampliada. Campus. São Paulo: 2009.

REIS, E.A., REIS I.A. **Análise Descritiva de Dados**. Belo Horizonte: Ed. Departamento de Estatística da UFMG, 2002. Disponível em: www.est.ufmg.br. Acesso em: 30 mar. 2023.

REVISTA VIANNA SAPIENS. Juiz de Fora: Prof. Dra. Rachel Zacarias, 31 out. de 2019. ISSN: 2177-3726. DOI 10.31994/rvs.v10i2.604. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/604/334>. Acesso em: 15 out. de 2022.

ROCHA, A. P. Da. **Gestão Comercial e Relacionamento com Fornecedores numa rede associativista de supermercados**. 2018. 77 f. Dissertação (Grau Mestre - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia) -UFRRJ, Seropédica, 2018.

ROYER, C. L. **Análise da gestão de compras e estoques da rede de supermercados Hiper Bom**. 2018. 112 f. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) - Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SAAB, W. G. L. **Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Dez. de 2000. 5 p.

Disponível em:

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/15983/1/PRFol213977_Supermercados%20no%20Brasil...empresas%20menores_compl_P_BD.pdf. Acesso em: 20 out. de 2022.

SANTOS, S.C.I.O. Diretrizes para uso da Matriz de Kraljic para a Gestão Estratégica das Aquisições em Empreendimentos da Construção Civil. 2020. 84 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica – Gestão de Negócios) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2020.

SIMÕES, E.; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça, v. 2, n. 3, p. 1-7, maio de 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009. 100 p.