

PROPOSTA DE MELHORIA EM PROCESSO DE COMPRAS

Leandro César Gomes

Dr. Paulo Sérgio de Arruda Ignácio
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes – LALT
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo – FEC
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

RESUMO

Com o advento da globalização, o departamento de compras que na década de 80 era visto como uma área de abastecimento que posteriormente deixou de ser negligenciado e passou a ser estratégico. Técnicas de negociações surgiram com uma ferramenta divisível entre o processo de aquisição burocrático e o *Strategic Sourcing*.

Com isto, uma mudança na gestão foi necessária, para aquelas empresas que desejam estar bem colocadas no mercado que se propuseram atuar.

Baseados nestas informações, e no resultado levantado por este, podemos concluir é possível reduzir o custo total de propriedade e conseqüentemente melhorar o lucro da unidade.

PALAVRAS-CHAVE: Função de compras, Estratégia, Lucratividade.

ABSTRACT

With the advent of globalization, the purchasing department who in the 80s was seen as an area of supply is no longer neglected and became strategic. Negotiations techniques emerged with a tool divisible between the bureaucratic process of acquisition and Strategic Sourcing. With this, a change in management was necessary for those companies who wish to be well placed in the market that proposed act.

Based on this information, and raised by these results, we can conclude it is possible to reduce the total cost of ownership and consequently improve profit unit.

KEYWORDS: Purchase Function, Strategic, Profitability.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), o conceito de compras se desenvolveu a partir da década de 50, quando este era definido por uma série de atividades tais como: aquisições, obtenção de preços vantajosos de serviços e mercadorias.

Anos depois esta ideia simplista foi sendo alterada, onde não poderia levar somente em consideração o melhor preço, mas também o volume da aquisição, prazo e controle do volume do estoque.

A função de compras está diretamente relacionada ao bom andamento do fluxo de mercadoria da organização, sem fugir dos padrões qualitativos e quantitativos, bem como se busca agilizar a entrega sem afetar o fluxo da caixa da unidade, e aumentando o uso eficiente dos meios financeiros.

O departamento de compras também chamado suprimentos, tem cada vez mais se envolvido nas tomadas de decisões da companhia. Lembrando que o objetivo de suprimentos deve estar diretamente alinhado ao objetivo da empresa como um todo, visando à melhoria do nível do serviço do cliente externo e interno Martins e Alt (2001).

Esta preocupação tem tornado a área de suprimentos extremamente dinâmica, utilizando-se tecnologias de informações cada vez mais avançadas na otimização do processo, como por exemplo, controle dos níveis de estoque.

Assim, o departamento em questão tem a importante função de cuidar para que os níveis de estoque da unidade estejam sempre equilibrados.

A evolução de compras nas organizações mostra que é fundamental a atenção a ser dada a este setor, mas nem sempre foi assim.

Até a década de 80, o departamento de Compras era visto somente como uma área operacional da unidade, responsável apenas pelo o abastecimento da organização. Com o passar do tempo, devido ao aumento das transações, o departamento limitou-se somente a processar pedidos de compra, grande volume de fornecedores, grande volume de atividades que não agregavam valor, sem a preocupação com o serviço estratégico.

No final da década de 80, muitas empresas começaram a adotar o pensamento de comprar pequenos lotes.

A partir da década de 90, com o início da globalização, surgiu o aumento da competitividade, muitas empresas aumentaram o seu portfólio de fornecimento. Desta forma, o departamento teve que ser reestruturado, repassando por um processo ainda maior de transformação, visto como uma fonte de vantagens e não mais negligenciado como era outrora.

Com isso, o sistema moroso e antiquado foi substituído por um processo simples, mas que criasse valor em cada compra.

Mediante a competição global, as empresas buscaram uma forma de reduzir custos através das terceirizações de mão de obra e materiais. O fracasso da redução através da terceirização, fez com que gerasse a necessidade de obtenção de outras formas de redução de custo.

Relações adversárias com fornecedores - a exemplo de colaboração dos fornecedores das empresas japonesas, demonstrou-se ser mais interessante para os tempos atuais, do que esta abordagem de adversários. Tem-se a concepção que é melhor investir na melhoria do mesmo do que efetuar duras penas, multas caríssimas quando os mesmos atrasam.

1.1 Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem como principal objetivo propor uma revisão no processo de aquisição dentro do departamento de compras da unidade. Adquirir fontes de suprimentos confiáveis, reduzir o volume de trabalho dos profissionais do grupo, servir como uma ferramenta divisível entre o processo burocrático e o *Strategic Sourcing*.

1.2 Problemas da Pesquisa

Juntos somam aproximadamente 900 pedidos de compra em 18 meses, 1.2 milhões de reais para aquisição, 400 itens para controle de estoque, aproximadamente 350 funcionários envolvidos no processo.

Utilização limitada de acordos em longo prazo, atuação mais propriamente burocrática que de gestão, variação no valor unitário para um mesmo produto na hora da compra.

1.3 Justificativa

Diante deste exposto, viu-se à possibilidade de utilizar a demanda de compra das unidades fabris, como uma vantagem na obtenção da redução de custo dos itens.

Assim, a identificação de melhorias na aquisição dos mesmos, estará direcionando a empresa em questão para atingir os objetivos traçados pela organização.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Vários fatores contribuíram para o aumento da importância do departamento de compras, destacando-se os conceitos de vantagens competitivas tais como: *Lean Logistic*, *Just in time*, produção enxuta, *strategic sourcing*, etc...

A demanda recorrente por alta produtividade, menores custos e *lead-times* cada vez mais reduzidos garante uma relevância cada vez maior para o *Strategic Sourcing*.

2.1 O entendimento da estratégia empresarial

Segundo Sanches (2013), estratégia é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir um determinado objetivo.

Como por exemplo, decisões de terceirizar ou produzir internamente (*outsourcing* ou *insourcing*)?

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa. E, a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir os objetivos.

De acordo com Porter (1996) a estratégia é o posicionamento único de uma organização, ou seja, para o autor o posicionamento estratégico é a escolha das suas atividades num caminho diferente de seus concorrentes.

2.1.1 Total Cost Ownership (TCO)

Para Sanches (2013), outro mecanismo de análise que pode ser utilizado, é através do "*TCO Total Cost Ownership*" – Custo Total da Propriedade.

Este é um modelo que cada vez mais tem conquistado espaço nos departamentos de compras nos mais diversos ramos de atividades em todo mundo. Não sendo somente utilizado pela área de suprimento, mas também, toda a logística.

Resumidamente podemos defini-lo como uma ferramenta analítica que avalia os itens que impactam ou geram custos.

Modelamento adequado para definir não somente os custos usuais, mas, os custos que chamamos de “invisíveis”: tais como: manutenção, obsolescência, custos de processos de produtividade, etc...



Figura 1: Modelo Estratégico Total Cost Ownership – (adaptado notas de aula Prof. Sanches)
Fonte: Autor

2.1.2 Lean Thinking (Pensamento Enxuto)

Outra estratégia que vem crescendo dentro das unidades fabris conforme Sanches (2013), e faz uma analogia com a ferramenta anterior é a adoção de um gerenciamento da cadeia de suprimentos através de um pensamento sem desperdício, também conhecido como “*Lean Thinking*”.

Oriundo de uma metodologia quem tinha como principal objetivo reerguer a indústria que estava com a produção baixa, enorme falta de recursos, os japoneses começaram a analisar a forma de trabalho dos americanos e adaptar estes métodos para a realidade de seu país.

A Toyota Motor Company começou a incorporar os conceitos de Ford e entre outras técnicas de melhoria produtivas em uma nova abordagem e denominaram Sistema Toyota de Produção.

O termo “*Lean*” que quer dizer “enxuto” em português, ele foi desenvolvido pelo MIT (*Massachusetts Institute Technologic*), no ano de 1985.

A aplicação desta metodologia enxuta em um sistema logístico tem como objetivo de identificar processos que “agregam” e “não agregam” valores buscando sempre minimizar custos com a redução/eliminação de desperdício.

Esta filosofia tem trazido resultados extraordinários para as empresas que sabem aplicá-las de forma correta. Os resultados vão além de somente reduzir custos, implicam também no aumento da capacidade de produção de oferecer um produto ou serviço dentro da especificação solicitada, melhorias na qualidade, “lead times” mais curtos, confiabilidade, dentre outros benefícios.



Figura 2: Sequência de Implementação do *Lean* adaptado conforme notas de aula Prof. Sanches
Fonte: Autor

2.2 Estratégias de Compras

O conceito de compras estratégicas conforme sintetizado por Martins (2005), baseado no estudo de Monckza *et al.* (2002), pode ser definido como um conjunto de funções e atividades realizadas pelo departamento de compras, de forma a atingir os objetivos traçados planejamento estratégico da organização.

Compras estratégicas, de acordo com Neves e Hamacher (2004), é um processo que envolve a identificação sistemática das potenciais fontes de fornecimento de itens necessários ao funcionamento da empresa (produtos ou serviços), sempre com o objetivo de aumentar a competitividade da organização.

De acordo com Carr e Smelter (1999), o propósito da função de compras dentro de um enfoque estratégico é direcionar as suas atividades para o objetivo e metas que visam dar vantagem à organização.

Em resumo, podemos definir Strategic Sourcing como um processo que consiste na busca incessante de oportunidades para o enriquecimento do valor da cadeia de fornecimento, desenvolvendo estratégias com o objetivo de conseguir vantagens competitivas.

	Processo de Compras Estratégico	Processo de Compras Transacional
Objetivo	Estabelecimento e manutenção de contratos a longo prazo. Gestão de relacionamento entre a empresa compradora e fornecedora.	Transação de Processos de acordo com Contratos Pré- estabelecidos
Atividade Principal	Seleção de Fornecedores e negociação de contratos de fornecimento	Pouca Interação entre Comprador e Fornecedor
Impacto	Redução nos Custos de Insumos, consequentemente das mercadorias vendidas	Redução no regime de dados e/ou custo do Processo
Habilidade Necessária	Análise de Dados, Negociação de Contratos, Capacidade de Construção e Gestão de Relacionamento com outros Fornecedores	Prática apenas Operacional
Natureza	Trabalhos não rotineiros	Tarefas não rotineiras e operacional

Figura 3: Modelo comparativo entre o processo de compras estratégico e o Transacional.

Fonte: Autor

2.2.1 Classificação dos Itens de Aquisição

Kraljic (1983) sugere um modelo que primeiramente seja feito um mapeamento dos itens adquiridos pela organização de acordo com os critérios: impacto no lucro versus o risco de abastecimento.

Este critério pode ser medido de acordo com o volume financeiro de compras, o percentual que representa no custo total de compras, o impacto relativo à qualidade ou crescimento do negócio.



Figura 4: Modelo de Posicionamento Estratégico (adaptado mestrado de Maxwell).

Fonte: Autor

Alavancados: produtos que representam uma grande participação no resultado financeiro do grupo, mas que há uma quantidade grande de fornecedores, e determinam um bom nível na qualidade. Nível moderado de dependência entre comprador e fornecedor.

Estratégicos: extrema dependência do comprador, grande probabilidade de escassez ou problemas logísticos. Requer contratos de longos prazos para garantia da entrega

Não Críticos: baixo risco no resultado financeiro da empresa. Grande volume de fornecedores, baixo nível de dependência do comprador com o fornecedor, estrategicamente não deve ser foco de compras, mas não pode perder o controle do mesmo.

Gargalo: baixo nível de dependência entre a empresa e o produto, porém existe um grande risco no abastecimento devido o número baixo de fornecedor, grande dependência do comprador com relação ao fornecedor.

2.2.2 Modelo Estratégico Fornecedor Único (*Single Sourcing Model*)

Para Sanches (2013), uma das formas que pode ser utilizada para traçar uma estratégia de Suprimentos é através do “*Single Sourcing Model*”.

Na prática esta metodologia surgiu com o aparecimento do *Just in Time*, é um modelo que foi criado pelos japoneses e prega a eliminação de desperdícios e atenção às atividades de valor agregado.

Consiste em selecionar um fornecedor e definir o preço. O mesmo continuará com exclusividade, e o preço unitário será renegociado ao longo do tempo.

Esta linha de trabalho permite que a empresa concentre o seu tempo e esforços em produto e processos estrategicamente mais importantes. Assim a empresa economizará tempo e, portanto dinheiro em sua atividade de compras.

Single Sourcing pode ser definido como a redução da complexidade e a eliminação do trabalho administrativo desnecessário no departamento de compras, inspeção de recebimento, controle de qualidade, contabilidade, etc.

Um dos pontos-chaves desta metodologia é a economia de longa escala. Mas por outro lado, tem como desvantagem a dependência de ambos os lados.

A figura abaixo demonstra claramente o objetivo desta ferramenta. Inicia-se um projeto com um grande número de fornecedores e depois reduz todos estes para somente um no final do desenvolvimento.

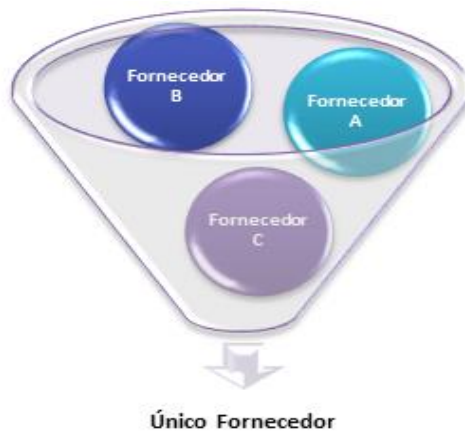


Figura 5: Modelo Estratégico Single Sourcing – Único Fornecedor (adaptado conforme notas de aula Prof. Sanches).

Fonte: Autor

2.2.3 Modelo Estratégico segundo Ogden.

Para Ogden Jeff (2003), um processo de compra estratégico é composto por sete passos, cujo objetivo final é a redução do número de fornecedores.



Figura 6: Sete passos do processo de compras Estratégico segundo Ogden (modelo adaptado).

Fonte: Autor

1. No primeiro momento deve-se definir um time através de um grupo de pessoas envolvidas no processo;
2. Neste cenário deverá ser formulada as metas e objetivos do projeto de *Strategic Sourcing* para seleção dos fornecedores;
3. Neste “step” deve-se realizar uma coleta de dados e informações dos fornecedores atuais, levando em consideração o histórico de consumo, e financeiro;
4. Neste passo deverá ser enviada uma proposta para os fornecedores existentes com as informações dos produtos a serem negociados. Este é dos processos mais demorados levando em consideração que o mesmo deverá atender todas as necessidades internas da empresa;
5. Neste quinto momento segundo Ogden consiste em selecionar os melhores qualificados para o fornecimento;
6. Neste período deverá ser realizada a divulgação dos *players* selecionados levando em consideração todos os processos anteriores;
7. E por último e não menos importante, a divulgação dos resultados obtidos.

2.3 Perfil de Compras dentro do *Strategic Sourcing*

A implementação passa por um processo formal de comunicação ao mercado.



Figura 7: Perfil de Compras dentro da visão do *Strategic Sourcing* (modelo adaptado conforme notas de aula Prof. Sanches).

Fonte: Autor

1. Identificação dos “*Players*” (fornecedores) em potencial;
2. Aplicação do “*Request For Information*” (*RFI*);
3. Realização das visitas e conhecimento mais aprofundado referente aos “*Players*”;
4. “Aplicação do *Request For Proposal*” (*RFP*);
5. Seleção do Prestador de Serviço com base na (*RFP*) nas negociações comerciais;

3. MÉTODO

A figura (8) demonstra a sequência utilizada para a implantação do processo na unidade.

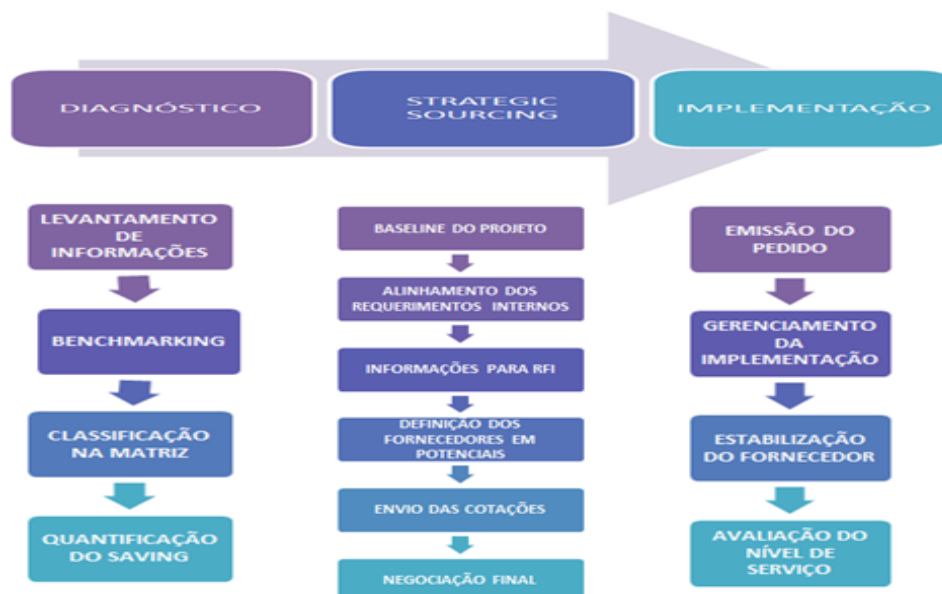


Figura 8: Modelo de Implementação do *Strategic Sourcing*.

Fonte: Autor

Diagnóstico: visualização de uma possível fonte de melhoria e/ou redução de custo, enquadra os itens dentro da matriz de aquisição, estima o “*saving*”.

Strategic Sourcing: define uma data de início e término para o projeto, identifica os “*Steakholders*”, informação necessária para envio da cotação, equalização de preços.

Implementação: Inclusão Pedido de compra estratégico, Monitoramento estabilização do fornecedor, acompanha o nível de serviço do mesmo.

4. APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 Perfil da Empresa

Principal fabricante e comerciante de válvulas, atuadores e controles.

Fornecendo produtos, serviços e soluções líderes de mercado, para as aplicações mais desafiadoras nas indústrias de óleo e gás, energia, mineração, produtos químicos, alimentos, bebidas e de construção.

4.2 Perfil do Produto

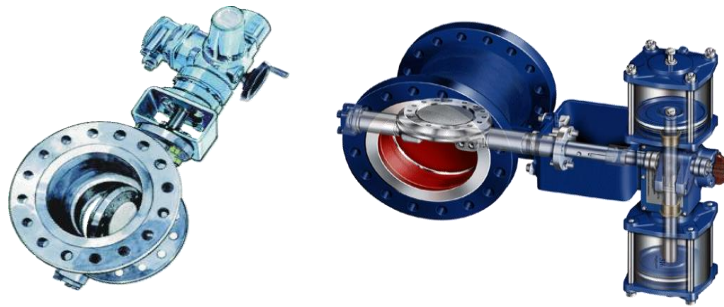


Figura 9: Válvula Rotativa Vanessa

Fonte: Catálogo de Produtos 2013

Tecnologia de sede em metal resiliente

Tecnologia em vazamento ZERO

¼ de volta sem atrito

Bi direcional

Inerentemente “Firesafe”

Válvula para serviços críticos

Fechamento por torque

Não necessita de parador para posição fechada. A sede é o aparador natural.

Disco não passa através da sede

Mais torque = mais vedação

Manutenção reduzida

Longa expectativa de vida

Operabilidade

Torque reduzido/velocidade de operação

4.3 Situação Atual

O que se pôde avaliar durante todo o processo de desenvolvimento deste “case”, é que existe uma ansiedade em se emitir pedidos de compra, assim que as solicitações são liberadas no sistema sem a preocupação em desenvolver um processo que seja técnico, reduzindo o volume de pedidos emitidos e agregando valores (redução de custo) para a unidade e, melhoria do processo.

Levando em consideração os itens foco deste estudo (vedações, Suportes e Conexões), e utilizando o modelo estratégico de posicionamento (figura 4) unidade reduzirá a burocracia administrativa.

A figura (10) abaixo, ela demonstra o atual processo entre a seleção do item a ser comprado e o pagamento do mesmo.

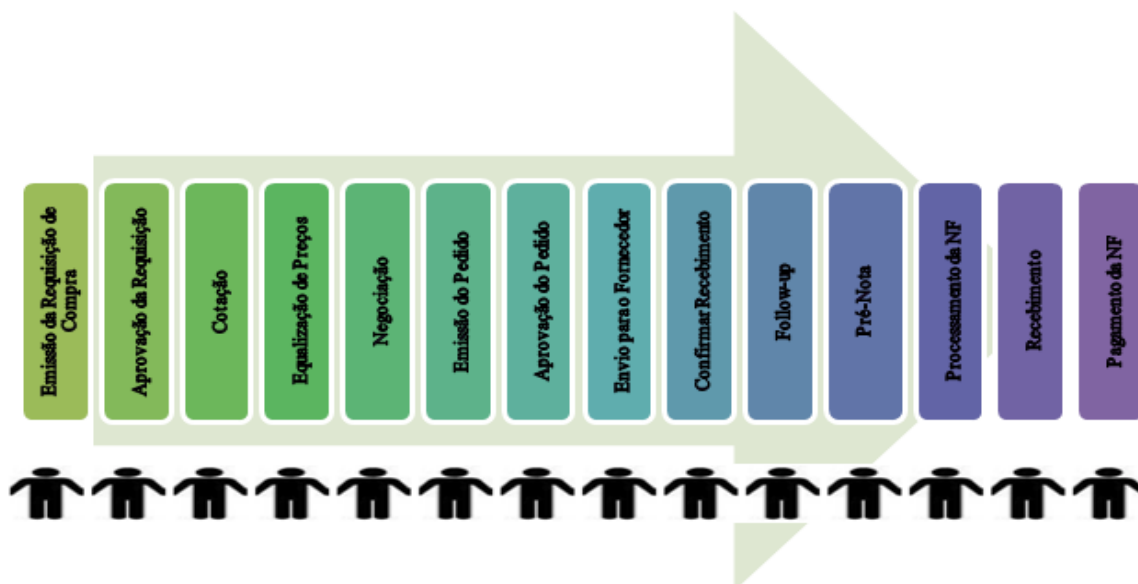


Figura10: Processo atual para aquisição do produto dentro da unidade
Fonte: Autor

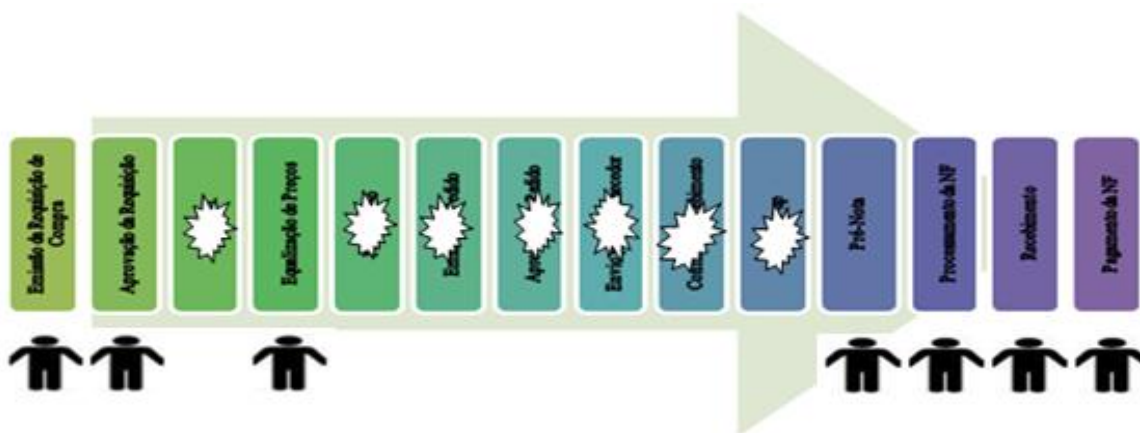


Figura11: Processo Futuro para aquisição do produto dentro da unidade.
Fonte: Autor



Figura 12: Enquadramento dos itens de estudo, no modelo estratégico de posicionamento.
Fonte: Autor

O novo processo sugere uma redução de 14 (quatorze) processos e com um custo de 68,33 reais por pedido, para 7 (sete) processos conforme sequência abaixo e com um custo de emissão de 25,00 reais/cada, conforme figura 11.

A ferramenta estratégica utilizada para este mapeamento foi o TCO (*Total Cost Ownership*), mostrando assim, os custos chamados não visíveis.

	Processo Atual 14		Processo Futuro 7	
	Tempo/min	Vl. Unit	Tempo/min	Vl. Unit
Emitir Solicitação de Compra	6	R\$ 1,14	6	R\$ 1,14
Aprovação Requisição	15	R\$ 4,26	15	R\$ 4,26
Cotação	14	R\$ 10,61		-
Equalização de Preços	8	R\$ 3,41	8	R\$ 3,41
Negociação	18	R\$ 13,64		-
Emissão Pedido de Compra	6	R\$ 4,55		-
Aprovação do Pedido	7	R\$ 7,95		-
Envio do Pedido	11	R\$ 2,08		-
Confirmação do Recebimento	4	R\$ 1,70		-
Follow Up	8	R\$ 1,52		-
Pré-Nota	15	R\$ 4,26	15	R\$ 4,26
Recebimento	10	R\$ 2,84	10	R\$ 2,84
Autorizar Pagamento	6	R\$ 6,82	6	R\$ 6,82
Pagamento	8	R\$ 2,27	8	R\$ 2,27
Total	136	R\$ 67,05	68	R\$ 25,00

Figura 13: A tabela abaixo ela demonstra o comparativo entre o processo de compra atual da empresa Versus o processo futuro pretendido.
Fonte: Autor

5 ANÁLISE DO RESULTADO



Figura 14: Demonstra o comparativo entre o processo atual e o proposto

Fonte: Autor

Tomando-se como base o período 18 meses, a quantidade total de pedidos de compra emitidos para as famílias de conexões, suportes e vedações são de 918 e com um custo médio por emissão de 67,05 reais.

Ou seja, $918 \text{ pedidos} \times 67,05 \text{ reais}$ a empresa teve um custo no “processo” de aproximadamente 61.551,90 reais.

A proposta futura é que a empresa trabalhe de uma forma mais técnica e seja gerado 2 (dois) pedidos por família no período de um ano. E com isto, reduzir o custo de reposição para 25,00 reais por pedido.

Desta forma, o custo anual de pedir será de 25,00 reais \times 6 pedidos (dois pedidos por família) e o novo valor de reposição será de 150,00 reais/ano.

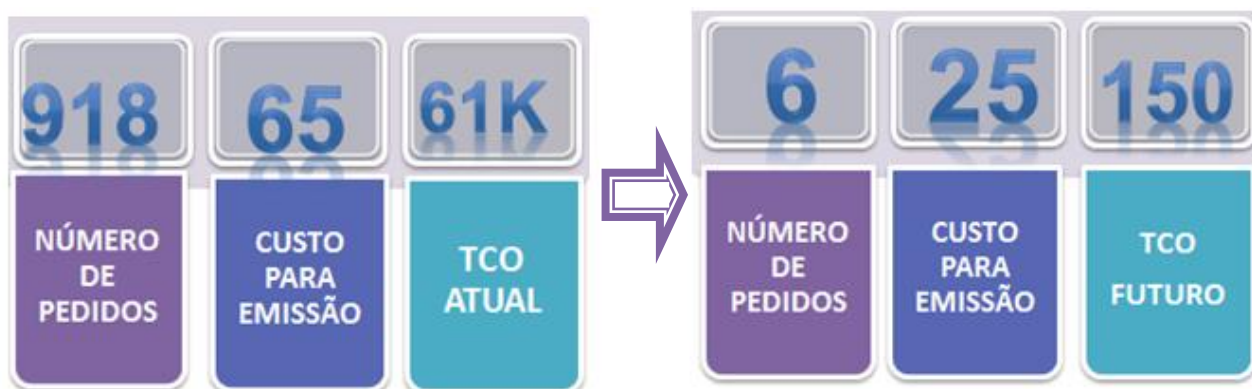


Figura 15: Ilustra o resumo dos custos de aquisição atual, versus futuro.

Fonte: Autor

Outro ponto importante, é que ao negociar lotes conseguiu-se uma redução de 36.600,00 reais no total da negociação, através do *Single Sourcing Model* (figura 5).

Baseado nas informações acima, a redução de custo no processo, mais a redução do lote negociado serão de 98.151,90 reais.

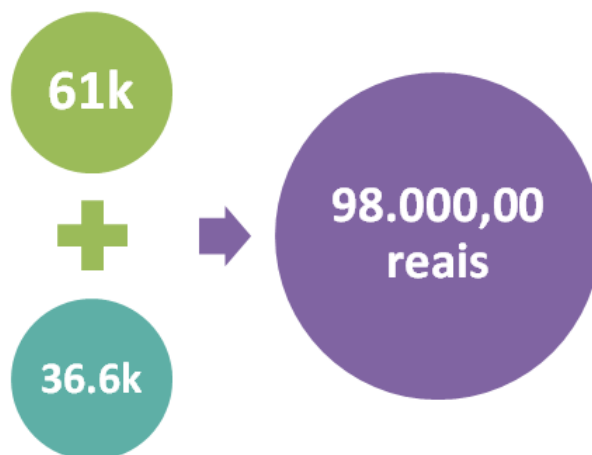


Figura 16: Demonstra de forma ilustrativa a somatória das reduções obtidas entre o processo de aquisição e a redução através do pedido do *Single Sourcing Model*.

Fonte: Autor



Figura 17: Comparativo entre o tempo total do processo de aquisição atual, versus o futuro.

Fonte: Autor

Continuando a análise do “*case*”, cada processo leva em média 136 minutos entre a emissão da solicitação de compra até o pagamento da nota fiscal da mesma.

Ou seja, 918 pedidos de compra x 136 minutos chega-se em 124.818 minutos, 2080 horas, 47 dias de trabalho, 2,6 dias por mês.

Analisando a proposta futura, o tempo seria de 6 (seis) pedidos de compra x 68 minutos chega-se em 6,8 horas de trabalho no total.

Sendo assim, a redução será de 2073 horas de trabalho, aproximadamente 46 dias que os profissionais deixarão de dedicar para estes itens.



Figura 18: Demonstra de forma ilustrativa a redução no tempo do processo para aquisição

Fonte: Autor

6. CONCLUSÃO

A partir dos dados apresentados neste trabalho, pode-se concluir que ocorrerá a diminuição não apenas do tempo total para a realização da compra efetiva, mas também seu custo total de processo.

Como consequência direta desse novo modelo, o volume de trabalho dos profissionais de suprimentos do grupo será consideravelmente reduzido. Atingindo assim, o objetivo deste trabalho.

Para o sucesso deste, foi necessário o suporte com informações de outros profissionais da unidade, o que a princípio não foi visto com bons olhos, pois teve a pseudo sensação de insegurança profissional.

Esta barreira só foi definitivamente quebrada, quando se conseguiu demonstrar que toda esta alteração se fez necessária, visando não somente a redução da burocracia o que a princípio era motivo de reclamações dos profissionais, levando em consideração que o departamento trabalha com quadro reduzido, mas assim como, a melhoria no atendimento dos clientes internos e externos.

No entanto, ainda há um grande desafio pela frente, pois toda transformação, implica em mudança de hábito, dedicação e envolvimento de todos. Não somente para a implementação, mas assim como o monitoramento e validação das oportunidades levantadas neste.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A evolução dos modelos de *Strategic Sourcing*
Disponível em :<<http://www.abepro.org.br/indexsub.asp?m=1097&ss=44&c=1157>>acesso em 22/05/2013 Disponível em:<<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/index/19>>20/05/2013
- Baily, Peter, Farmer, David et al. (2000) *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chandler, Alfred Dupont. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press (Cambridge). Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=xvz4WOOYzmAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=CHANDLER,+Alfred+Dupont.+Strategy+and+structure:+chapters+in+the&ots=dfYgvqZ_z_&sig=1CgZEZ_E5uyKJ22QtBZOtNKqQgw>acesso em 24/05/2013
- Carr, Amelia S. Smeltzer Larry R. (1999) *The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. European of Purchasing & Supply Management*, p.43-51, may.
Disponível em:< <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969701298000227#>>
- IFPSM - International Federation of Purchasing and Supply Management Disponível em:<<<http://www.ifpmm.org/>>. Acesso em: 27 abr. 2013.
- Martins, Rodrigo Carsala de (2005) *Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos: um estudo de casos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro Instituto Coppead de Administração.
- Monczka, R. M, Trent, R. J. (1998). *Purchasing and supply management trends and changes throughout the 1990s*. International Journal of Purchasing and Materials Management vol. 34, n. 4.,
Disponível em:<http://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV_GLO-art-002-bl.pdf>acesso em 20/05/2013.
- Neves, Lincoln Wolf de Almeida; Hamacher, Sílvio (2004) *O processo de compras e a logística integrada*. Revista Tecnológica: Publicare Editora (São Paulo), pp.145-145, jun.
- Neves, Lincoln W. A. (2003) *Integração do processo de compra estratégica com as ferramentas de compra eletrônica*. Dissertação de Mestrado PUC-RJ Engenharia Industrial..
- Saliba, Fernando Miguel Pinto(2006) *A adoção do custo total de propriedade no processo de compras de grandes empresas brasileiras: um estudo de casos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro Instituto Coppead de Administração. Disponível em :
<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Fernando_Saliba.pdf>
- Soares, Hugo Saboia (2003) *Organização de compras em empresas industriais brasileiras: Um estudo de estruturas, papéis e responsabilidades*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro Instituto COPPEAD de Administração.
- XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção Maturidade e Desafios da Engenharia de Produção: Competitividade Das Empresas, Condições De Trabalho, Meio Ambiente - São Carlos, SP, Brasil, 12 A15 De Outubro de 2010.
- Whittington, Richard. (2002) *O que é estratégia*. 1ª Edição. Ed. Thomson Pioneira..
Disponível em:<http://books.google.com.br/books?id=xex4NByCUPIC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>
- Disponível em: <<http://www.tecnologica.com.br/todos-artigos/>>acesso em 20/05/2013
- Kraljic (1983) - Purchasing must become Supply management
Disponível em: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PORT-art-013-bl.pdf> – acesso em 25/05/2013.
- ALMEIDA, Cesar M. C.. Aplicação do modelo de compras estratégicas de Kraljic na cadeia de suprimentos de uma indústria de petróleo.Dissertação de Mestrado. PUC-RJ Engenharia Industrial. 2005.
- PORTER, Michael E. What is Strategy ? Harvard Business Review: Novdez/1996 pp.59-79. Disponível em: Acesso em: 20/05/2013
- Ogden Jeff, dissertação <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>de mestrado de Maxwell PUC-RJ – Disponível em: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/11872/11872_4.PDF - acesso em: 17/05/2013.
- Sanches, Lars - Notas de Aula Professor Dr.. In: Unicamp, Campinas – SP, 2013.
- Sanches, Antônio - Notas de Aula Professor MSc. . In: Unicamp, Campinas – SP, 2013.