

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR: UM ESTUDO SOBRE A INTEGRAÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS.

Jose Flavio Diniz Nantes (UFSCar)
fnantes@ufscar.br



O objetivo dessa pesquisa foi caracterizar as atividades de compras, seu impacto na gestão de relacionamento com o fornecedor e a interface com as demais áreas funcionais. Para isso, foi realizado um estudo de caso simples em uma empresa de grande porte, fabricante de produtos linha branca. Os resultados mostraram que a atuação do setor de compras foi responsável por trazer vantagens competitivas para a empresa, que puderam ser percebidas pela agilidade no abastecimento e por uma política de estoque consignado dentro do fornecedor ou nas unidades fabris. Observou-se que a composição dos custos tornou-se mais transparente, a dinâmica transferência da informação melhorou significativamente, assim como o foco nos resultados e no crescimento dos colaboradores.

Palavras-chave: departamento de compras; gestão de relacionamento; relacionamento com o fornecedor.

1. Introdução

O setor de compras passou a ter um papel estratégico para as empresas que buscam se destacar e ter vantagem competitiva. A contribuição deste setor cresce significativamente na medida em que as empresas concorrem no mercado mundial, adotando estratégias para se manterem atualizadas quanto às novas tecnologias e tendências de mercado.

Uma das condições para a competitividade reside na maior integração com os fornecedores; de modo que uma equipe qualificada no setor de compras é necessária para identificar e administrar esses fornecedores. No entanto, existem empresas que ainda não se deram conta dos benefícios que um setor de compras preparado, dinâmico, responsável e capacitado pode alcançar.

O departamento de compras deve funcionar como um setor responsável pelo abastecimento, colocação de pedidos e negociação de preços e está subordinada a outras áreas, como manufatura, logística, novos desenvolvimentos e finanças. Deve também possuir função estratégica e estar comprometido na busca por resultados, novas fontes de fornecimento, novas tecnologias, melhorias contínuas e com a real capacidade de tomada de decisão e formação de redes e alianças.

O objetivo da atividade de compras é a obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; comprar os materiais pelos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de procurar as melhores condições para a empresa (DIAS e COSTA, 2003).

De acordo com Siqueira (2013) um fator primordial para o crescimento empresarial é identificar que procedimentos e práticas podem ser adotados pelo departamento de compras para maximizar a segurança e eficácia de suas operações. Ressalte-se que a busca pela melhoria dos processos passa pelo uso sistemático da informação, influenciando diretamente a capacidade de se atingir os objetivos pretendidos, tornando-se necessária a participação de todos os interessados no processo (BATISTA e MALDONADO).

Como as atividades de compras impactam na gestão de relacionamento com o fornecedor e demandam integração com outras áreas funcionais, essa pesquisa pretende identificar os benefícios desta relação. Na verdade, a pesquisa trata do dinamismo desta função de compras, visando identificar como este setor pode contribuir para a empresa obter vantagens competitivas. Dessa forma, os objetivos da pesquisa são os seguintes:

- identificar quais são as atividades de compras envolvidas na gestão de relacionamento com o fornecedor;
- verificar quais são os ganhos da empresa com a integração das áreas funcionais com os fornecedores e quais as vantagens competitivas em se ter um relacionamento de parceria com o fornecedor.

Para atingir a esses objetivos, a pesquisa realizou um estudo de caso simples, em uma empresa multinacional, fabricante de produtos de linha branca. O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado ao responsável pelo setor de compras da empresa.

2. A função de compras

A importância e as funções exercidas pelo setor de compras dentro da empresa estão diretamente ligadas ao tipo de organização. As empresas manufatureiras são as que demandam mais deste setor, pois estas empresas apresentam extensa cadeia de matéria-prima.

Cabe ao setor de compras adquirir suprimentos necessários, sejam serviços ou materiais para o funcionamento da empresa, desde os materiais de limpeza e escritório, embalagem, serviços de mão-de-obra civil, até os materiais utilizados diretamente no produto, no caso das empresas manufatureiras.

Para Barbosa (1998), o atendimento das necessidades com a realização de compras de materiais ou serviços deve ser de exclusividade do setor de compras, e nenhum funcionário, se não o de compras, deve ter permissão para comprar materiais ou serviços mesmo que em caráter de urgência.

Todas as compras são centralizadas em setor devidamente treinado e capacitado, com metas e objetivos a serem alcançados. Cabe à função de compras participar ativamente nos trabalhos de desenvolvimento e especificação de novos produtos ou alterações dos atuais, ter uma comunicação eficaz e em grau de compromisso com as demais áreas de empresa, inovar, pesquisar e estar sempre atento aom relação as novidades e tendências do mercado.

É muito importante que o setor de compras trabalhe junto com o setor financeiro, pois as responsabilidades da função de compras estão relacionadas as previsões econômicas e variações cambiais. A interface com esta área proporciona a obtenção de informações para tomada de decisão, principalmente com relação aos materiais importados, pois os fatores econômicos e as variações cambiais afetam diretamente os preços dos insumos.

Dias e Costa (2003, p.249) alertam sobre os problemas cambiais que podem ocorrer em uma importação: “É possível que uma importação, no momento presente, proporcione excelente ganho financeiro, porém, caso ocorra uma desvalorização acentuada da nossa moeda, o negócio poderá ser péssimo”.

Para Arnaldo (1999) a função compras é a responsável direta pelo abastecimento do fluxo de materiais da empresa, pela agilidade da entrega e pelos contatos com os fornecedores. O autor ainda alerta que a falta de comprometimento na entrega podem criar sérios problemas para outros departamentos da empresa, como vendas e a produção, afetando negativamente a eficiência de toda a cadeia da empresa.

A função de compras está diretamente relacionada ao abastecimento da cadeia de suprimentos. O comprador deve estar atento e atualizado quanto as disponibilidade de insumos no mercado. A falta de matéria-prima poderá implicar em atrasos de entrega gerando alterações de produção ou na perda total ou parcial de uma produção.

2.1 Evolução de compras nas organizações

O setor compras está crescendo de forma estratégica dentro das empresas, principalmente nas empresas manufatureiras que buscam uma melhoria contínua nos seus processos. Conforme Arnaldo (1999), em média 50% do custo de produção é representado pela aquisição de matérias-primas e serviços, conferindo à função compras um enorme potencial de maximizar os lucros.

Para Dias e Costa (2003), a passagem da área operacional para a atividade de gestão na linha de comando das decisões da empresa foi uma das grandes evoluções do setor compras devido à grande importância da área em questões financeiras, econômicas e logísticas.

Muitas razões contribuíram para o aumento do interesse pelo setor de compras como a administração da qualidade total, o interesse por melhores relacionamentos com os fornecedores, avanços tecnológicos, a necessidade de se manter no mercado globalizado, o surgimento de novas filosofias administrativas, preocupação com redução de custos e aumento de eficiência.

2.2 Objetivo da função de compras

Baily et al. (2000, p.31) apresentam uma definição do objetivo geral da empresa “Uma definição bem conhecida dos objetivos de compra é: comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”. Este objetivo precisa

ser mais bem definido, pois há a necessidade de se trabalhar com uma equipe de compras desenvolvida. Os autores definem esses objetivos como:

- a) suprir a organização com um fluxo seguro de serviços e materiais para atender necessidades demandadas, assegurando o relacionamento com o fornecedor e a continuidade de suprimento, evitando ao máximo problemas por falta de abastecimento ou atrasos;
- b) desenvolver alternativas de fontes de suprimentos, para atender as necessidades planejadas ou emergentes;
- c) comprar de forma eficiente;
- d) administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
- e) manter relacionamentos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização;
- f) desenvolver funcionários através de treinamentos, possuir políticas e procedimentos para alcançar os objetivos previstos.

Dias e Costa (2003), acreditam que o momento certo de entrega e os quesitos qualidade vêm antes na escala de importância com relação ao preço. Segundo os autores, a questão custo é de suma importância e deve ser trabalhado obrigatoriamente, contudo, esta não deve ser a primeira questão a ser analisada, caso contrário, de nada adiantará a empresa obter ganhos no custo do material se ela terá problemas com o abastecimento, ou com a qualidade do material adquirido.

Sendo assim, não somente o custo da compra deverá ser considerado, deve-se avaliar também se o produto será entregue no momento certo e dentro da qualidade exigidas. Materiais entregues com atrasos podem resultar em problemas futuros, impactando diretamente a produção e no pós-vendas, podendo gerar devoluções e insatisfações do consumidor final. Em ambos os casos os prejuízos podem ser imensuráveis.

Com a evolução da função compras dentro das empresas, o comprador passou a ter mais importância e assumiu maiores responsabilidades, Conforme Dias e Costa (2003, p.60), “Os compradores cada vez mais receberão responsabilidades adicionais. Seus limites de autonomia para decisão tendem a se ampliar”.

O comprador precisa além de possuir conhecimento do serviço ou do material de que esta comprando, conhecer os processos decorrentes de sua utilização na empresa, identificar a finalidade de compra e os custos do material.

É muito importante que o comprador possua em suas habilidades um perfil de, além do conhecimento, a capacidade de comunicação, motivação, interesse em desenvolver conhecimentos e progredir juntamente com a empresa, ser uma pessoa identificada com os princípios de visão e cultural da empresa. O aprimoramento de suas qualificações e competências é adquirido por meio do acúmulo de conhecimento e capacitação, do qual irá determinar a diferenciação primordial entre um comprador moderno ou proativo e o comprador burocrático ou reativo.

2.3 A gestão do relacionamento com fornecedores

Gestão de relacionamento com fornecedores (*Supplier Relationship Management – SRM*) é o processo que define como a empresa estabelece, desenvolve e mantém o relacionamento com seus fornecedores (CROXTON, GARCÍA-DASTUGUE, LAMBERT, e ROGERS, 2001, p. 24).

De acordo com Perona e Saccani (2002) há uma constante evolução nas práticas de gestão de relacionamento com fornecedores, devido às mudanças internas e externas as quais as organizações constantemente sofrem. Estas mudanças são impulsionadas pela globalização, pela dinâmica de necessidade do mercado, o aumento da variedade de produtos, aceleração das inovações tecnológicas, redução do ciclo de vida dos produtos, das quais contribuem para aumentar a complexidade na estruturação e gerenciamento do processo SRM.

Seguindo este contexto, a gestão de relacionamento com fornecedores oferece uma oportunidade de adquirir uma base sólida e bem sucedida de fornecedores. Isto representa desenvolver uma relação de parceria com os mais estratégicos, objetivando reduzir os custos, criar valores para ambas as partes, inovar no desenvolvimento de novos produtos, baseando-se em um compromisso mútuo de colaboração e longo prazo e divisão do sucesso (LAMBERT e SCHWIETERMAN, 2012, p. 338).

Com o aumento da competição global, é crescente o interesse das organizações em (core business) que consiste em se concentrar nas atividades essenciais de seus negócios e obter capacidade e competências que não possuem através da cadeia de fornecedores.

Nem todos os fornecedores exercem o mesmo impacto sobre as organizações, alguns relacionamentos são importantes porque resultam em ganhos financeiros imediatos, outros porque geram benefícios à longo prazo.

3. Resultados

O setor de compras integra diretamente os processos da organização e está cada vez mais focado em estratégias de competitividade e se globalizando para atingir os resultados esperados. Além de negociar, desenvolver novas fontes e trazer novas tecnologias, o setor tem a missão de estreitar e nutrir o relacionamento com os fornecedores e clientes internos. Considerando que o mercado está cada vez mais competitivo, o gerenciamento racional do departamento de compras vem adquirindo fundamental importância e contribuindo para resultados cada vez melhores.

A habilidade do departamento de compras está relacionada diretamente ao sucesso financeiro da empresa, sendo este departamento uma ferramenta fundamental para o êxito nos negócios. Portanto, é necessário promover constantes reavaliações nas estratégias, além do desenvolvimento de novas diretrizes no intuito de atingir os objetos e metas da organização.

A questão da capacitação dos compradores e da tecnologia envolvida nesse processo é fundamental para alcançar os objetivos. A pesquisa de campo revelou que a empresa pesquisada investe em seus funcionários, disponibilizando treinamentos e programas direcionados a garantir a qualidade de vida dos trabalhadores.

Para as áreas administrativas, como o setor de compras, a empresa incentiva o crescimento de seus colaboradores, proporcionando ajuda de custo para cursos de idiomas e pós-graduação, bem como também incentiva o *job-rotation* com outros países, fato que contribui para o conhecimento de outras culturas e para aprimoramento da língua. Treinamentos são realizados constantemente para manter os compradores atualizados no mercado, a empresa busca funcionários capacitados e com alto poder de negociação.

Em se tratando de tecnologias, a empresa procura proporcionar ferramentas que facilitem o trabalho dos compradores, constantemente estas ferramentas são atualizadas e melhoradas conforme as necessidades surgem. É importante que os empregados do setor de compras sejam bem informados e que estejam sempre se atualizando, desenvolvendo habilidades interpessoais, como poder de negociação, capacidade para trabalhar em equipe, comunicação eficaz e que saibam administrar conflitos.

Para Baily et al. (2000) o perfil ideal do comprador pode ser definido como o de alguém que vê a função como geradora potencial de lucro, acreditando ter o dever de contribuir para os planos a longo prazo, como parceiro em igualdade de condições. Deve possuir MBA, ter uma forte base financeira e tecnológica e compreender que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, necessitando assim de uma contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. O comprador ideal deve ainda aspirar a ascensão, ansiar pela eliminação das deficiências na administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho.

Cabe destacar que o setor de compras da empresa pesquisada possui dificuldades que precisam ser superadas. Comprar com eficiência de forma a se garantir benefícios para a empresa é fator fundamental não só para a competitividade, mas até mesmo para a permanência da empresa do mercado.

Atender as variações de demandas em função da dinâmica do mercado, rupturas de fornecimento ocasionando paradas de linha, é uma das maiores dificuldades do dia a dia do comprador e compras urgentes ocasionadas pela falta de planejamento de outras áreas.

Outra dificuldade encontrada nesta área é conciliar as estratégias deste departamento com as metas e estratégias de outras áreas, para o setor de compras e manufatura é interessante que o estoque esteja abastecido, mas para a área de logística, estoque possui custos altos, significa dinheiro parado, portanto é necessário reduzi-lo.

Segundo Dias e Costa (2003), é necessário aperfeiçoar os investimentos de forma a promover o aumento do uso eficiente dos meios financeiros e a redução das necessidades de capital investido em estoques. Os autores afirmam ainda que a questão é delicada, estando diretamente ligada à administração de compras. Os níveis de estoque, embora signifiquem a segurança da não interrupção da produção, demanda, ao mesmo tempo, custos muitas vezes altos para a empresa, por terem que ser armazenados e controlados constantemente.

O estoque da organização afeta o custo de produção, podendo trazer problemas, como a necessidade de um maior controle, além de despesas com pessoal e sua manutenção. Dessa forma, o setor de compras deve exercer a importante função de monitorar os níveis de estoque para que estejam sempre em equilíbrio.

A pesquisa de campo questionou a seguir a relação do setor de compras com as demais áreas da empresa, com o objetivo de identificar essas áreas e qual a interface estabelecida. Foi

possível observar que a habilidade do setor de compras influencia diretamente no sucesso financeiro da empresa, o mercado atual está muito mais atento e informado, o gerenciamento eficaz do setor de compras é hoje uma atividade essencial, e o sucesso desta área está diretamente ligado as demais áreas de interface.

Atualmente, o setor de compras tem como interface direta às áreas de manufatura, logística *outbound* e *inbound*, engenharia industrial, marketing P&D, manutenção e ferramentaria, e qualidade.

O setor de compras visa atender todas estas áreas com dinamismo. É de suma importância e crescimento esta interligação, trabalhamos em equipe, pois juntos somos mais eficazes e eficientes.

Na percepção de Baily et al. (2000), a função compras pode representar a uma organização uma vantagem competitiva trabalhando na redução do desperdício na cadeia de valor; entretanto, as estratégias do setor de compras para atingir esse objetivo não podem ser desenvolvidas isoladamente pelo setor de compras, elas devem estar integradas na estratégia corporativa da empresa para serem bem sucedidas.

O setor de compras tem enfrentado desafios para conciliar o relacionamento do fornecedor junto às demais áreas da empresa. A conexão dos fornecedores com algumas áreas da empresa traz como benefício autonomia, o compartilhamento de conhecimento, a agilidade de troca de informações entre as empresas, o dinamismo em resolver as adversidades e melhor acompanhamento da saúde financeira de ambos os lados. Entretanto esta proximidade pode implicar em alguns conflitos culturais em contraposição aos comerciais. Tais informações exigem sigilosidade como preços, desenvolvimento de novos projetos e novas fontes de fornecimento, e com esta proximidade é possível absorver tais informações.

Outras áreas interagem diretamente com o fornecedor e o departamento de compras da empresa trabalha com dinamismo, as áreas interagem entre si e com os fornecedores. A Logística com a programação da fábrica, abastecimento dos estoques, coordenação dos fretes e determinação de rotas. A Qualidade com homologação e avaliação dos itens, a Engenharia de Produto com novos desenvolvimentos e alteração de itens correntes de linha, a Manufatura com melhorias de processo, otimização de trocas de ferramentas, a Ferramentaria com a manutenção dos moldes e ferramentas e a Industrial com a construção deles.

Já a área de compras indiretas assume a interface com outras áreas, como Marketing, Rh e Ti, por exemplo. É importante ressaltar que todas as áreas de interface avaliam o desempenho do fornecedor dentro dos parâmetros pré-estabelecidos como adequados por cada área.

Com relação aos ganhos da empresa em razão da integração das áreas funcionais com os fornecedores e as vantagens competitivas em se ter um relacionamento de parceria com o fornecedor, a empresa relatou que a globalização trouxe e continua trazendo muitos benefícios, entretanto esta situação obrigou a aumentar a competitividade nos custos, a qualidade dos produtos e a otimização dos processos. Frente a esta nova realidade, a integração das áreas funcionais com os fornecedores passou a ser uma condição importante para que as áreas funcionais se unam contra a pressão que a cadeia de suprimentos exerce. Esta integração possibilita trocas de experiência, que resulta em aprendizados importantes, cujos resultados podem ser observados nas reduções de custo, em melhorias de processo, reduções de sucata/perdas de material, otimização de desenvolvimento com uma engenharia conjunta, ganhos de produtividade, melhorias com a qualidade.

As vantagens competitivas podem ser percebidas pela agilidade no abastecimento, uma política de estoque consignado dentro do fornecedor ou até mesmo dentro das unidades fabris, os custos são abertos, há maior transparência na sua composição, a dinâmica na informação aumentou, assim como a sinergia entre todos e o foco nos resultados e no crescimento de todos.

A globalização é um processo irreversível, a possibilidade de um intercâmbio entre os países trouxe novas tecnologias, estas conexões culturais com diversos países possibilitou o aumento da competitividade no mercado nacional e em contrapartida abriu portas para uma competição injusta, onde alguns países utilizam-se da exploração de mão-de-obra para ter seus preços muito mais atrativos. Para isso, as empresas passaram a produzir mais produtos com menos insumos, incorporando novas tecnologias.

A pesquisa identificou que a empresa concentra grandes volumes de compra em uma pequena quantidade de fornecedores, fato que acarreta ganhos significativos, porém, também expõe a empresa riscos. O entendimento da empresa nesse sentido é que a consolidação de volumes em pequenos fornecedores potencializa o poder de barganha do comprador, os contratos são melhores negociados e a volatilidade de preço é mais bem controlada. Estima-se que os custos possam reduzir até 15%, há um maior comprometimento do fornecedor em qualidade, atendimento dos prazos, maiores investimentos e melhorias de processo, uma dedicação e

exclusividade de atendimento, reservas e carga máquina para atender os altos volumes e as variações de demanda. Vale ressaltar que a concentração de volumes minimiza a flexibilidade pois não há share de demanda, os riscos de ruptura de linha aumentam em função de parada não planejada, imposição por aumento de custo pela sua exclusividade de fornecimento.

Segundo Perona e Saccani (2002) devido às mudanças externas e internas que as organizações sofrem frequentemente, as práticas de gestão de relacionamento com os fornecedores constantemente evoluem. A globalização impulsiona estas mudanças, em função de uma dinâmica de atendimento do mercado, redução do ciclo de vida dos produtos e aumento da variedade, aceleração das inovações tecnológicas, as quais contribuem diretamente para o aumento da complexidade de gerenciamento e estruturação do processo de SRM (*Supplier Relationship Management*).

A gestão de relacionamento com fornecedores é uma oportunidade de construir uma base bem sucedida, desenvolver relações de parceria com o objetivo de inovação nos produtos e seus desenvolvimentos, redução nos custos, e criar valores para ambas as partes, dentro de um compromisso mútuo de longo prazo e divisão de todo o sucesso (LAMBERT e SCHWIETERMAN, 2012, p. 338). Nesta perspectiva, o SRM é visto como um processo crítico para a organização, pois existe a necessidade de gerenciar os fornecedores de uma forma estratégica que se permita uma integração com todo o processo da cadeia de suprimentos.

4. Considerações finais

Observa-se que com a utilização de novas tecnologias e a busca constante por assertividade na estratégia, o departamento de compras se tornou um forte aliado dentro da companhia. Este setor vem mudando a forma de atuação, tornando cada vez mais vantajosa a relação com os fornecedores, melhorando a qualidade de seus produtos ou serviços e tornando os preços finais muito mais competitivos. Neste contexto, a relação com os fornecedores torna-se cada vez mais importante para garantir o sucesso desse relacionamento. Deve-se, considerar também que a qualidade desta relação reflete diretamente sobre o desempenho, gerando um impacto tanto positivo como crítico para a operação. Os processos de compras são vistos como aporte para a SRM (*Supplier Relationship Management*) provendo vantagens competitivas e mitigação de riscos na cadeia.

A partir dessas mudanças as empresas ganham uma contribuição importante para alavancarem seus objetivos, a eficiência deste setor proverá maior agilidade na operação, crescente e constante melhoria na qualidade das aquisições, podendo proporcionar um diferencial positivo e competitivo perante os concorrentes.

A evolução desta área ocorreu em sua maioria pela globalização com a chegada de sistemas informatizados, tecnologias avançadas e novas culturas. A visão que antes era apenas rotineira e burocrática passou por um processo de modificação e ganhou status, hoje é considerada uma área de visão totalmente estratégica.

A luta predatória por ganhos de fatia de mercado, desafios de competitividade e o tão almejado sucesso organizacional, deverão ser a alavanca propulsora para enfatizar a importância deste setor. A eficaz administração desta área deverá ser responsável por promover satisfação dos clientes internos ou final, pelo aumento da qualidade dos serviços e produtos, pelo aumento da produtividade e principalmente pelo aumento da lucratividade da companhia.

Outra mudança importante observada em função da evolução deste departamento foi o profissional desta área passar a ser visto como um analista de compras, alterando seu status na organização.

Referências

- ARNOLD, J. R. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAILY, P. et al. **Compras: Princípio e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, B. J. S. **Suprimentos: Procedimentos Organizacionais e seu efeito de alavancagem nos lucros**. São Paulo: IMAM, 1998.
- BATISTA, M.A.C; MALDONADO, J.M.S.V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2(4):681-99, jul/ago 2008.
- CROXTON, K., GARCÍA-DASTUGUE, S., LAMBERT, D., ROGERS, D. **The supply chain management processes**. International Journal of Logistics Management , 2001, v. 12 (n. 2), pp. 13-36.
- DIAS, M.; COSTA, R. F.. **Manual do Comprador**. 3.ed. São Paulo: Edicta, 2003.
- LAMBERT, D. M. **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Supply Chain Management Institute . Florida, 2008.
- LAMBERT, D. M., SCHWIETERMAN, M. A. **Supplier Relationship Management as a Macro Business Process**. Supply Chain Management. An International Journal , 2012, v. 17, n. 3, pp. 337 – 352.
- LAMBERT, D. M., COOPER, M. C. **Issues in Supply Chain Management**. Industrial Marketing Management, 2000, v. 29, n. 1, pp. 65-83.
- PERONA, M., SACCANI, N. **Integration Techniques in customer-supplier relationship: Empirical research in the Italian industry of household appliance**. International Journal of Production Economics, v. 89, 2002, pp. 189-205.

SIQUEIRA, J.C. **Estratégias de compras: um fator primordial para o crescimento empresarial.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, n.20, 2013.