

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRA EM UMA EMPRESA DO RAMO AGRONÔMICO

ANALYSIS OF THE PROCUREMENT PROCESS IN A COMPANY IN THE AGRONOMIC SECTOR

Vitor Silva Reginaldo

vitor.contato16@gmail.com

André Leão Costa

Andra.leao@aluno.ifsp.edu.br

Prof. Dr. Luiz Teruo Kawamoto Junior

teruo@ifsp.edu.br

Prof. Dr. Adriano Maniçoba da Silva

adrianoms@ifsp.edu.br

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de compras em uma empresa do setor agrônomo, investigando suas práticas, desafios e impactos na gestão organizacional. Para isso, foi realizada uma ampla revisão bibliográfica, abordando os principais métodos e estratégias adotados na área de compras, com o intuito de identificar as melhores práticas sugeridas pela literatura acadêmica e aplicá-las ao contexto específico da organização estudada. Depois da pesquisa teórica, foram conduzidas entrevistas aprofundadas com os responsáveis pelo departamento de compras da empresa, buscando compreender como os processos são estruturados, implementados e quais desafios são enfrentados no cotidiano da gestão de compras. A partir das informações coletadas, foi feita uma análise detalhada dos dados, considerando tanto a visão dos entrevistados quanto os conceitos extraídos da literatura especializada. Os resultados permitiram comparar a prática organizacional com as teorias e metodologias acadêmicas, evidenciando que a implementação de sistemas e processos bem estruturados no setor de compras tem um impacto significativo na eficiência operacional da empresa. Os achados

indicaram que a otimização dos processos de aquisição está diretamente relacionada à melhoria do desempenho organizacional e à satisfação dos clientes. Além disso, constatou-se que um processo de compras eficaz deve aliar inovação, ética e transparência, fatores essenciais para garantir o sucesso da empresa e fortalecer as relações de confiança com fornecedores e demais stakeholders.

Palavras-chave: Compras; Processo de compras; Gestão empresarial; Eficiência; Inovação.

Abstract

The present study aims to conduct an analysis of the procurement process in a company within the agronomic sector, investigating its practices, challenges, and impacts on organizational management. To achieve this objective, an extensive literature review was conducted, addressing the main methods and strategies adopted in the procurement field to identify the best practices suggested by academic literature and apply them to the specific context of the studied organization. After the theoretical research, in-depth interviews were conducted with those responsible for the company's procurement department to understand how processes are structured, implemented, and the challenges faced in daily procurement management. Based on the collected data, a detailed analysis was carried out, considering both the perspectives of the interviewees and the concepts extracted from specialized literature. The results allowed a comparison between organizational practices and academic theories and methodologies, highlighting that the implementation of well-structured systems and processes in the procurement sector has a significant impact on the company's operational efficiency. The findings indicated that optimizing procurement processes is directly related to improving organizational performance and customer satisfaction. Furthermore, it was concluded that an effective procurement process must integrate innovation, ethics, and transparency—essential factors for ensuring the company's success and strengthening trust-based relationships with suppliers and other stakeholders.

Keywords: Purchasing; Procurement process; Business management; Efficiency; Innovation.

1 Introdução

A gestão de compras tem um papel crucial dentro da logística e da cadeia de suprimentos, influenciando diretamente a eficiência operacional e a competitividade das empresas. Nos últimos anos, a complexidade das cadeias de suprimentos tem aumentado, exigindo uma abordagem mais estratégica nas operações de compras. Este contexto inclui desde a seleção de fornecedores até a gestão de contratos, passando pela negociação de preços e prazos, que são elementos essenciais para o sucesso logístico (Christopher, 2016).

No contexto atual de competitividade acirrada e globalizada, as empresas têm se esforçado para desenvolver estratégias de compras que não apenas garantam o abastecimento, mas que também agreguem valor e proporcionem uma vantagem competitiva sustentável. A função de compras, que antes era vista como um mero suporte operacional, passou a ocupar uma posição estratégica dentro das organizações, influenciando diretamente a performance da cadeia de suprimentos e a rentabilidade do negócio (Monczka, 2015).

As variações nas práticas de compras podem ser atribuídas a diferentes fatores, como a natureza dos produtos, a localização geográfica dos fornecedores, a volatilidade do mercado, e as demandas específicas dos clientes (Kraljic, 1983).

A importância estratégica das compras dentro da logística também se reflete nas práticas de ciclo logístico, que podem variar significativamente conforme o setor e a estratégia empresarial adotada. Enquanto algumas empresas adotam uma abordagem centralizada e padronizada para suas compras, outras preferem uma descentralização que permite uma maior flexibilidade e adaptação às condições locais (Van Weele, 2018).

Este artigo possui como objetivo analisar o processo de compras dentro de uma empresa de grande porte no ramo de agronomia.

2 Revisão literária

2.1 Compra por reposição

De acordo com Dias (2020) compra de reposição é uma prática essencial na gestão de estoques, sendo responsável por garantir que produtos ou insumos que se esgotam sejam repostos de forma adequada e em tempo hábil. Esse tipo de compra visa manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda, evitando tanto a falta de produtos quanto o excesso de estoque, que pode gerar custos elevados para a empresa. A compra de reposição está diretamente ligada ao controle de inventário e à previsão de demanda, sendo fundamental para a continuidade das operações em setores como varejo, indústria e logística, ainda segundo ele compra de reposição é baseada em dados de consumo e na análise do ciclo de vida dos produtos. Ela ocorre quando os níveis de estoque atingem um ponto crítico, conhecido como estoque de segurança, momento em que é necessário realizar uma nova aquisição para evitar rupturas no fornecimento. Essa modalidade de compra é especialmente importante para itens de alta demanda e para empresas que trabalham com produtos perecíveis ou de alta rotatividade.

O processo de compra de reposição envolve a utilização de sistemas de controle de estoque que monitoram constantemente os níveis de inventário. De acordo com Silva (2020), o uso de tecnologias, como sistemas ERP (Planejamento de Recursos Empresariais, em português), facilita o acompanhamento em tempo real dos estoques e automatiza o processo de solicitação de novos pedidos, o que reduz o risco de desabastecimento e melhora a eficiência operacional.

A principal vantagem da compra de reposição, conforme apontado por Fonseca (2014), é a capacidade de manter a continuidade das operações sem interrupções, garantindo que os produtos estejam disponíveis quando são necessários. Isso é crucial em ambientes como o varejo, onde a falta de produtos pode afetar diretamente a satisfação do cliente e, conseqüentemente, as vendas. Além disso, a reposição eficiente ajuda a manter um nível de estoque saudável, evitando tanto o excesso quanto a falta de mercadorias.

Silva (2020) destaca também que a compra de reposição é essencial para a gestão eficaz do capital de giro, uma vez que a empresa só investe em novos estoques

quando necessário, liberando recursos financeiros para outras áreas ou investimentos. Essa prática ajuda a otimizar o fluxo de caixa, reduzindo os custos com armazenagem e minimizando o risco de perdas por obsolescência ou deterioração, no caso de produtos perecíveis.

Apesar das vantagens, a compra de reposição exige um planejamento cuidadoso e a utilização de ferramentas de previsão de demanda, pois qualquer erro pode resultar em problemas para a empresa. Segundo Dias (2020), o desafio está em prever corretamente a demanda futura, levando em consideração fatores sazonais, mudanças no comportamento do consumidor e até crises econômicas que podem afetar o padrão de consumo. Erros na previsão podem levar ao excesso de estoque, o que gera custos adicionais com armazenamento e risco de obsolescência, ou à falta de produtos, o que pode comprometer o atendimento ao cliente.

Outro aspecto importante, conforme Fonseca (2014), é o relacionamento com os fornecedores. Uma parceria sólida com fornecedores confiáveis é essencial para garantir que os produtos possam ser repostos rapidamente quando necessário. Negociações eficazes também podem resultar em melhores condições de pagamento e entrega, o que impacta diretamente o sucesso da estratégia de reposição.

2.2 Compra por encomenda

Na compra por encomenda, o processo começa com a identificação de uma necessidade específica por parte do comprador, seja um produto personalizado ou um serviço adaptado. De acordo com Silva (2020), o diferencial desta modalidade está na customização, o comprador tem a possibilidade de definir todas as especificações técnicas e funcionais do produto ou serviço, desde a matéria-prima até os detalhes de design ou a funcionalidade final. Após a negociação inicial, o fornecedor desenvolve ou produz o item conforme as instruções fornecidas, entregando-o ao comprador em um prazo acordado.

Segundo Fonseca (2014) esse processo envolve etapas como a elaboração de um contrato de fornecimento detalhado, a definição clara de prazos e custos, e o acompanhamento contínuo por parte do comprador para garantir que as

especificações acordadas sejam seguidas à risca, o controle rigoroso durante a produção é fundamental para assegurar que o produto atenda às expectativas e necessidades do comprador.

Uma das principais vantagens da compra por encomenda, segundo Fonseca (2014), é a capacidade de atender a demandas altamente personalizadas. Isso permite que as organizações obtenham produtos ou serviços que se ajustam perfeitamente às suas necessidades, aumentando a eficiência e garantindo a adequação às exigências operacionais ou estratégicas.

Além disso, Silva (2020) aponta que essa modalidade também promove uma maior flexibilidade para o fornecedor, que pode ajustar seus processos produtivos para atender às especificações detalhadas do cliente. Isso fortalece o relacionamento entre as partes, criando uma parceria de longo prazo que pode ser benéfica para ambas.

No entanto, apesar das vantagens, a compra por encomenda apresenta desafios significativos. Um dos principais é o tempo necessário para a produção ou desenvolvimento do produto encomendado. Conforme destaca Di Pietro (2023), ao contrário de compras prontas para entrega imediata, a produção sob encomenda pode levar semanas ou até meses, dependendo da complexidade do projeto. Esse fator deve ser levado em consideração no planejamento da aquisição, para evitar atrasos em projetos ou operações que dependam da entrega dos itens encomendados.

Outro desafio é a gestão de custos, as compras por encomenda geralmente envolvem especificações muito detalhadas e produção exclusiva, há sempre o risco de aumentos nos custos durante o processo. Mudanças nos requisitos iniciais ou imprevistos no processo produtivo podem resultar em custos adicionais, o que exige uma atenção especial por parte do comprador para mitigar esse tipo de risco crítico de sucesso (Fonseca, 2014).

Como salienta Silva (2020), o comprador precisa monitorar todas as etapas da produção ou desenvolvimento para garantir que as especificações iniciais sejam seguidas corretamente e que o produto entregue esteja em conformidade com o que foi acordado.

2.3 Compra direta

Segundo Dias (2020) em relação ao processo de compra direta é um no qual as aquisições são realizadas sem a necessidade de intermediários, leilões ou concorrências, sendo utilizado para a aquisição de bens ou serviços em situações específicas, como em casos emergenciais ou quando não há oferta suficiente no mercado. Este modelo de compra é amplamente empregado tanto no setor público quanto no privado, e sua aplicação deve seguir critérios rigorosos para garantir a transparência e a eficiência do processo, assim destaca que ao eliminar etapas burocráticas, como a realização de concorrências ou licitações, é possível atender demandas urgentes e garantir a continuidade das operações, esse tipo de compra facilita na rapidez e na obtenção de suprimentos críticos podem ser essenciais para evitar interrupções nas operações ou na prestação de serviços.

Conforme Paladini (2019) embora a compra direta possa parecer menos vantajosa em termos de competitividade de preços, há situações em que ela pode resultar em benefícios de custo que em contextos específicos, como a aquisição de itens padronizados ou a compra de fornecedores com grande volume de produção, o preço negociado diretamente pode ser mais competitivo do que o obtido por meio de processos licitatórios.

Segundo Pires (2017), no setor privado, a compra direta também é comum, especialmente em negociações estratégicas e aquisições recorrentes de bens essenciais para a continuidade das operações. A flexibilidade desse modelo permite negociações mais rápidas e específicas, atendendo às necessidades pontuais da empresa.

relacionados à falta de transparência e à possibilidade de fraudes, Pires (2017) ainda ressalta a importância de que as empresas implementem processos de controle e auditoria interna para garantir que as compras diretas sejam realizadas de forma ética e dentro das normas estabelecidas. A falta de um processo licitatório pode abrir margem para práticas antiéticas, o que reforça a necessidade de transparência e supervisão contínua.

A compra direta também favorece o desenvolvimento de relações mais próximas e colaborativas com fornecedores. Hansen (2015) argumenta que, ao eliminar

intermediários, as empresas têm a oportunidade de negociar diretamente com os fornecedores, fortalecendo alianças estratégicas e, muitas vezes, obtendo melhores condições de pagamento e entrega. No entanto, é essencial que essas parcerias sejam monitoradas para evitar práticas monopolistas ou dependência excessiva de um único fornecedor.

2.4 Compra estratégica

Pesquale (2012) fala que uma metodologia muito presente nas áreas de compras, com finalidade de tornar o processo de compras uma ação estratégica dentro da organização. A princípio é necessário entender que uma compra estratégica consiste em processos que abraçam análises e reflexão de potenciais fornecedores de um produto ou serviço, considerando não apenas os objetivos de áreas e departamentos e sim considerando os objetivos organizacionais no geral, nem sempre a variável que se deve ter foco são os custos, mas também o ganho qualitativo.

Pesquale (2012) afirma que o *Strategic Sourcing* é utilizado quando se trata de compras de serviços ou materiais com alto nível de detalhe, tornando se uma compra complexa, de alto risco e alto custo. Ao contrário de produtos e serviços com o nível de detalhe inferior como materiais de escritório e outros produtos de menor custo, esses itens são caracterizados como uma compra simples com cotação simples, e compras regulares, neste caso o *Strategic Sourcing* não se aplica nessas compras.

Candido (2011) explica que a metodologia analisa a fundo os custos totais de cada família de produtos ou serviços através do mapeamento, aprofundamento e avaliações das especificações dos produtos, níveis de serviços e de seu mercado fornecedor.

Este processo dá a visibilidade necessária sobre os custos que afetam os produtos e custos internos de processos financeiros e logísticos, sendo possível traçar um planejamento para a otimização na estrutura dos produtos (BOM List), encontrar um ponto ótimo que atendam as necessidades do negócio e que maximizem o custo-benefício de determinadas aquisições, se introduzindo no mercado fornecedor, melhorando a qualidade do produto ou serviço.

2.5 Comunicação efetiva

Segundo (Braga 2006) O baixo volume de comunicação entre compras ou suprimentos com os demais departamentos dentro da organização, traz a baixa visibilidade do departamento de compras em relação a outros setores. Com o intuito do aprimoramento da necessidade do cliente interno, a comunicação entre os departamentos e setores relacionados têm um maior incentivo de melhorar a comunicação. A partir desta fase as iniciativas de redução de custos se tornam presentes nas pautas, como redução de etapas no processo de cotação, otimização do fluxo logístico, sincronia da visibilidade da previsão de bens e serviço, e o comprometimento das encomendas colocadas junto ao fornecedor.

2.6 Seleção de fornecedores

Segundo Martins (2005) as empresas quem devem cuidar da lista de fornecedores, fazendo a seleção de acordo com sua necessidade, seja em forma de fornecedores únicos (*Single Sourcing*) ou de vários fornecedores para uma série de produtos (*Multiple Sourcing*). Formas essas que podem ser exploradas vantagens a favor da organização e desvantagens onde são necessários planos de ação contra possíveis perdas de lucro e qualidade no produto ou serviço. Dentro de um formato *Single Sourcing* encontramos um mercado a onde existe apenas um fornecedor qualificado para o serviço/produto, onde existe um domínio maior na qualidade e entrega, já no formato *Multiple Sourcing* encontramos mais de um fornecedor qualificado, onde encontramos melhores preços em transportes e produtos, pois existe a competitividade entre eles.

Arnold (1999) Complementa explorando as qualidades e parcerias que um fornecedor deve ter enquanto atende aos seus clientes, ele afirma que bons fornecedores são possuem tecnologia, capacidade produtiva e eficiência na administração de sua empresa, onde tenham como foco os lucros e oferecendo bons preços aos clientes. Viana e Alencar (2012) Seguem dizendo que bons fornecedores são aqueles que são parceiros, e não apenas em preços competitivos, mas também nos demais aspectos que abrangem o processo de atendimento a demanda. Para Arnold (1999) fatores base existem, que não foram citados anteriormente, e devem ser cumpridos no processo de atendimento a demanda pelo

fornecedor, como: habilidade técnica, confiabilidade, serviço pós-venda e localização da empresa.

Baily et al. (2000) tem como bons fornecedores aqueles que possuem características fundamentais como: entregas pontuais, qualidade constante, bom preço, histórico no mercado, bom serviço, apoio técnico a compras, acompanhamento dos pedidos, entre outros. Cabe ao profissional de compras avaliar e considerar quais critérios reflete melhor a necessidade do negócio como um todo.

3 Método

Primeiro foi feita revisão bibliográfica sobre o tema.

Depois foi conduzida uma entrevista com o responsável pela área de compras e suprimentos, bem como com alguns funcionários do setor de compras.

A entrevista foi realizada em uma empresa de grande porte localizada na cidade de São Paulo, atuante no ramo agrônomo.

Após a conclusão das entrevistas, os dados coletados foram transcritos e submetidos a um processo de análise comparativa com a revisão bibliográfica previamente conduzida.

Essa abordagem permitiu confrontar as percepções práticas dos profissionais com os conceitos teóricos discutidos na literatura sobre o tema.

4 Resultados e discussões

Foram realizadas 23 entrevistas com gestores, líderes e colaboradores do setor de compras para obter os resultados ilustrados, além de uma análise dos dados operacionais.

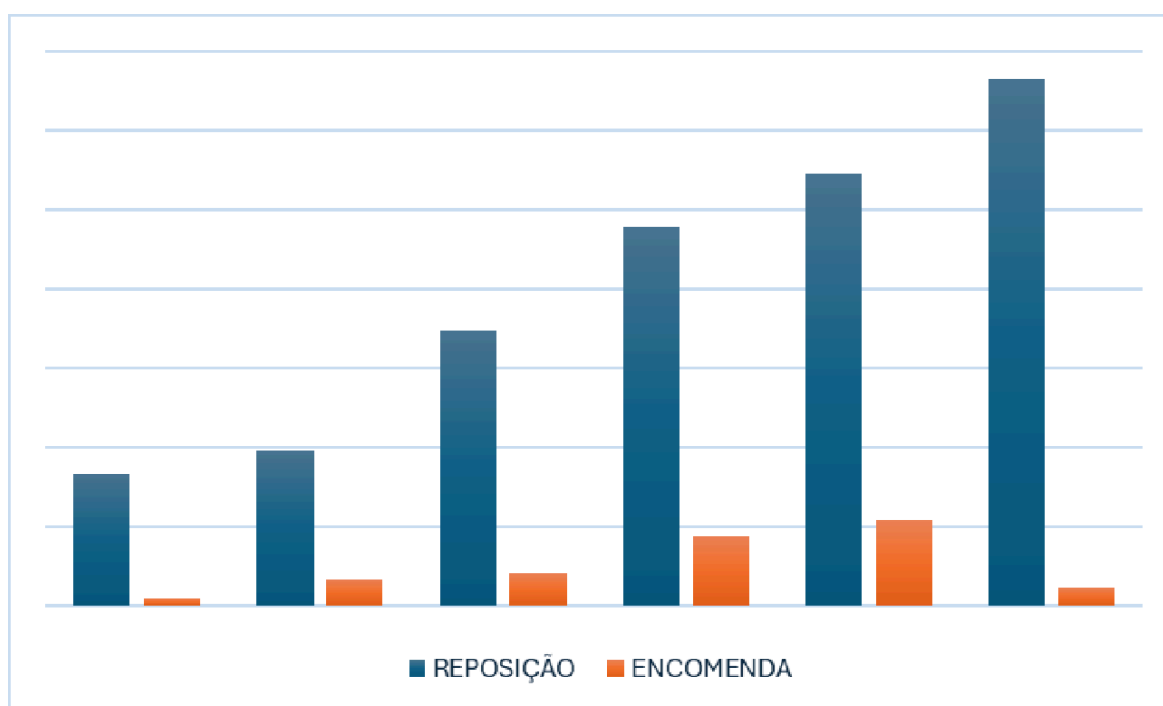
O estudo foi conduzido na empresa com o objetivo de avaliar e analisar os métodos de compras utilizados e como é aplicado dentro de uma empresa de grande porte.

Os resultados obtidos nas pesquisas e entrevistas revelaram que a empresa estudada adota uma política de segurança de estoque por pelo menos três meses, realizando compras semanais dos SKUs (Unidade de Manutenção de Estoque, em português) selecionados para reposição, devido ao alto giro de estoque. O gerente de compras destacou que as aquisições por reposição são feitas com frequência regular, o que diverge de Dias (2020), que sugere que as compras sejam realizadas apenas quando os estoques atingem um ponto crítico.

Além disso, as compras realizadas sob encomenda seguem um controle específico de estoque, com uma periodicidade estabelecida de acordo com a demanda. Essas compras são efetuadas conforme a necessidade de atender pedidos específicos, garantindo um fluxo eficiente e adequado às demandas dos clientes.

O gráfico 1 apresenta a comparação da quantidade de compras realizadas no primeiro semestre de 2024, diferenciando os pedidos de reposição e encomenda, com o intuito de preservar o sigilo das informações, os números específicos não foram divulgados. No entanto, a tabela apresentada foi elaborada com base nos dados internos da empresa, servindo como parâmetro para a análise e interpretação dos resultados obtidos.

Gráfico 1 – Pedidos de compras entre reposição e encomenda.



Fonte: autores (2024).

Durante a apuração, foi identificado que os pedidos de compras diretas seguem um processo diferenciado, especialmente para pedidos e projetos com prazos mais apertados em relação aos demais. Esse tipo de compra é geralmente utilizado para pedidos com valores superiores à média, nos quais é negociado com os fornecedores um atendimento mais rápido. Como resultado, os custos acabam sendo mais elevados para a empresa. Essa prática está alinhada com as observações de Pires (2017), que a negociação em compra direta tende a ser mais rápida, embora nem sempre seja a opção mais vantajosa financeiramente. No entanto, esse processo é adotado em situações específicas. Para mitigar os impactos, foi estabelecido um valor mínimo para que a negociação ocorra sob esses termos.

Durante as entrevistas também foi abordado o tema de compras estratégicas e relacionamento com os fornecedores. Assuntos que caminham juntos na rotina do profissional do departamento de compras da empresa, os resultados em relação a compras estratégicas dentro da organização abordam um mix que envolve o conceito de categorias de gastos, gerenciamento do baseline de preços e de custo total, elaboração de RFX (*Request For Information/Question*) e as melhores práticas na implementação dos acordos.

A harmonização desses conceitos retratados anteriormente busca disponibilizar uma visão ampla da necessidade do negócio X mercado atual, as análises são feitas de acordo com a necessidade do negócio e são traçadas estratégias para que os fornecedores (mercado atual) atendam essa necessidade de maneira que não haja desvantagem para ambos os lados da mesa. O que está de acordo com Pesquale (2012) que defende o conceito abordado, trazendo em suas palavras que “Uma compra estratégica consiste em processos que abraçam análises e reflexão de potenciais fornecedores de um produto ou serviço, considerando não apenas os objetivos de áreas e departamentos e sim considerando os objetivos organizacionais no geral”.

As reuniões e negociações ocorrem durante o processo estratégico de compras e o fator da comunicação organizacional interna foi tratada durante a entrevista, a relevância deste assunto foi bem enfatizada em relação a comunicação interna

entre departamentos, compras é o elo importante dentro da organização que tem consigo uma grande responsabilidade. Assuntos como, previsão de demanda, oscilação do mercado, situação econômica do país, contato com o requisitante/stakeholder e logística, foram os assuntos abordados durante a conversa e com base nisso concluímos que compras tem uma característica orgânica, onde os detalhes devem ser apresentados pela área interessada pelo produto ou serviço, compartilhando as especificações do produto ou serviço da maneira que o requisitante participou e demonstrou qual a sua real necessidade dentro deste item a ser comprado, a tendência é que essa proximidade de compras com os demais departamentos da organização se fortaleça de forma que toda a experiência de cada profissional de compras seja explorada ao máximo. O que está de acordo com (Braga 2006) quando ele aborda o assunto de comunicação efetiva, com as seguintes palavras: "Com o intuito do aprimoramento da necessidade do cliente interno, a comunicação entre os departamentos e setores relacionados têm um maior incentivo de melhorar a comunicação".

A relação de cliente e fornecedor dentro da corporação foi tratada de maneira simples e direta, a organização como cliente tem vantagem no mercado por fazer parte das melhores empresas em toda LATAM (América Latina, em português) no ramo do agronegócio, o que torna a relação com os fornecedores algo mais simples, pois a interesse de fornecer para esta organização, a depender da negociação e volume de demanda que o cliente apresenta para esses fornecedores, faz parte da negociação estratégica que se desenvolve um relacionamento com o fornecedor em potencial, por conta do volume que se estende durante 12 meses corridos, dessa forma a comunicação clara, direta e efetiva durante as reuniões com fornecedores que demonstram potencial crescimento e que se adequam às necessidades da organização. O cenário que a organização demonstrou durante as entrevistas estão de acordo com as palavras de Braga (2006) enquanto o próprio aborda a comunicação entre cliente e fornecedor com as seguintes palavras "A partir desta fase as iniciativas de redução de custos se tornam presentes nas pautas, como redução de etapas no processo de cotação, otimização do fluxo logístico, sincronia da visibilidade da previsão de bens e serviço, e o comprometimento das encomendas colocadas junto ao fornecedor".

5 Conclusão

Este estudo explorou como as compras são feitas na logística, ressaltando a necessidade de ser ético e organizado para ser eficiente e transparente, foi observado que é essencial ter supervisão constante, contratos bem-feitos e boa comunicação entre os departamentos para satisfazer as necessidades da empresa.

Ser flexível e usar novas tecnologias pode tornar a cadeia de suprimentos melhor e mais competitiva.

O estudo conclui que ter um bom sistema de compras é vital para o sucesso da empresa, afetando diretamente seu desempenho e a satisfação do cliente. O processo de compras precisa ser inovador, ético e transparente.

Referências

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHRISTOPHER, M. **Logistics & Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.

DIAS, M. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão – Uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2019.

DIAS, M. **Gestão de materiais – Uma abordagem introdutória**. São Paulo: Atlas, 2022.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

HANSEN, E.; ZVEZDOV, D.; HARMS, D.; LENSSEN, G. Business ethics in the context of supply chain management: an analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 1, p. 245-261, 2015.

FONSECA, R. **Curso de Licitações e Contratos Administrativos**. Curitiba: Juruá, 2014.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

MARTINS, Rodrigo Carsalade. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos: um estudo de casos**. 2005. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Rodrigo_Martins.pdf. Acesso em: 3 set. 2024.

FERNANDES, J. U. J. **Contratação direta sem licitação**. São Paulo: Fórum, 2023.

MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Purchasing and Supply Chain Management**. 6. ed. Boston: Cengage Learning, 2015.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PIRES, Sílvio. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, J. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle**. São Paulo: Saraiva, 2020.

VAN WEELE, A. **Purchasing and Supply Chain Management**. 7. ed. Andover: Cengage Learning, 2018.

VIANA, Joana Coelho; ALENCAR, Luciana Hazin. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Production**, v. 22, n. 4, p. 625-636, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/Nsnz3b7smQDNStZKvw4sQPyl/>. Acesso em: 4 fev. 2025.