

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)



 **Atena**  
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão  
(Organizadora)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Geraldo Alves e Natália Sandrini

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações  
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.  
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão  
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,  
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>11</b>
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>32</b>
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>68</b>
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>103</b>
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>119</b>
TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA	
<i>Anderson Ricardo Silvestro</i>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>131</b>
TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT	
<i>Keli Luana Hahn</i>	
<i>Liane Marli Schäfer Lucca</i>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>141</b>
TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ	
<i>Priscila da Silva Oliveira</i>	
<i>Leonardo Oliveira</i>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>160</b>
A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Danielle de Souza Saad</i>	
<i>Gisele Medianeira Cardoso</i>	
<i>Jean Carlos Cavalheiro</i>	
<i>Andréa Vieira Brasil</i>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>172</b>
A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB	
<i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i>	
<i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i>	
<i>Luciana Calabró</i>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>187</b>
A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	
<i>Angelo Cesar Tozi Christo</i>	
<i>Daniele Castelan do Nascimento</i>	
<i>Luan Tomazini Barbos,</i>	
<i>Uanderley Moreira</i>	
<i>Faculdade Multivix, Administração,</i>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	
<i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i>	
<i>Cláudio Edilberto Höfler</i>	
<i>Bruno Rafael Pivotto</i>	
<i>Bruna Gabriela Warmbier</i>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>215</b>
AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG	
<i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i>	
<i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i>	
<i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i>	
<i>Tiziane Rogério Madureira</i>	
<i>Júnia Cordeiro dos Santos</i>	
<i>Jussara Basílio de Souza</i>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>231</b>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO	
<i>Denise Del Peloso de Castro</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>247</b>
COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.	
<i>Sonia A Borchers</i>	
<i>Luciana D Traverso</i>	
<i>Isaque G Koche</i>	
<i>Debora Bobsin</i>	
<i>Roberto de Gregori</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>265</b>
CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Daniela Silveira de Souza</i>	
<i>Gabriela Zanandrea</i>	
<i>Marta Elisete Ventura da Motta</i>	
<i>Alice Munz Fernandes</i>	
<i>Maria Emilia Camargo</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>280</b>
DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA	
<i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i>	
<i>Alessandra Farias Vieira</i>	
<i>Ana Luiza Aquino de Brito</i>	
<i>Aninha Melo Moreira</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>289</b>
DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<i>Enise Barth Teixeira</i>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>308</b>
GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ	

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

*Anderson José Cassol*

*Amanda Battisti*

*Elaine Paine*

*Moacir Francisco Deimling*

**CAPÍTULO 22 ..... 319**

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

*Fábio Vidal Pinheiro Del Duca*

*Rafael Paris da Silva*

*Jaiser Tapia*

*Diego Pretto*

*Mauri Leodir Löbler*

**SOBRE A ORGANIZADORA..... 336**



## GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ – SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

### **Anderson José Cassol**

Graduado em Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - SC

### **Amanda Battisti**

Acadêmica de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS – SC

### **Elaine Paini**

Acadêmica de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - SC

### **Moacir Francisco Deimling**

Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - RS

Professor de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - SC

**RESUMO:** O presente estudo apresenta o perfil dos profissionais de compras dos grandes supermercados da cidade de Chapecó – SC, em comparativo com supermercados da cidade de Castro – PR é possível identificar as similaridades e diferenças entre os profissionais de uma cidade e outra. Sabe-se a importância de manter uma gestão de compras bem organizada, rentável e que atenda as necessidades dos clientes. Mediante a esse entendimento e com os dados coletados nos supermercados, é possível identificar como os mesmos fazem esse processo, como controlam isso e como se preparam para enfrentar a concorrência e

as fortes oscilações da economia nacional. É uma abordagem qualitativa de comparação e que demonstra as variações e as preocupações quanto a lucratividade e atendimento aos clientes nos supermercados estudados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compras, supermercados, perfil, profissionais de compras.

**ABSTRACT:** This study presents the profile of procurement professionals of large supermarkets in the city of Chapecó - SC , in comparison with supermarkets in the city of Castro - PR is possible to identify the similarities and differences between the professionals of one city and another . It is known the importance of maintaining a well-organized purchasing management , cost effective and meets the needs of customers . Through this understanding and with the data collected in supermarkets , you can identify how they do this process , they control it and as they prepare to face competition and the strong fluctuations of the national economy . It is a qualitative approach of comparison and shows the variations and concerns about profitability and customer service in the studied supermarket

**KEY-WORDS:** Shopping, supermarkets, profile, purchasing professionals.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com as rápidas mudanças tecnológicas e com a dinâmica do mercado global, as empresas precisam estar em constante transformação e acompanhamento das melhorias e das novas tecnologias. Manter-se competitiva e firme no mercado requer grandes esforços dos gestores para com a redução de custos e desperdícios.

O setor de compras tem a importante função de manter os estoques disponíveis, criando relações harmônicas com os fornecedores ao mesmo tempo em que precisam cotar e fechar a compra com os fornecedores que atendam a demanda com melhor qualidade e menor preço.

O ramo dos supermercados vem, nos últimos anos, transformando-se em um negócio de alta tecnologia, pois a dinâmica do mercado e a exigência dos clientes são cada vez mais fortes com a qualidade, diversidade, praticidade e conveniência dos produtos. A alta variedade e quantidade de produtos que os supermercados utilizam para atender a demanda dos clientes, reflete em uma gestão de compras bem feita e que utilize de tecnologias e ferramentas modernas para que os erros sejam mínimos e os custos reduzidos. Mediante a grande importância do setor de compras e tendo em vista a grande competitividade dos supermercados na cidade de Chapecó, vê-se a necessidade de avaliar a gestão de compras nos dois principais supermercados de grande porte da cidade mostrando assim, que a gestão de compras num fluxo bem organizado e informatizado, juntamente com a qualificação dos compradores pode ser um diferencial para que os mesmos consigam reduzir seus custos e se manter competitivo no mercado.

O objetivo geral do presente estudo é demonstrar e avaliar a gestão de compras de dois supermercados de grande porte da cidade de Chapecó.

Os objetivos específicos propostos para o estudo são os seguintes:

- a. Descrever a função compras;
- b. Identificar o processo de compras nos maiores supermercados de Chapecó;
- c. Avaliar o processo de compras;
- d. Comparar o processo com outro estudo já realizado.

Mediante o cenário competitivo, manter uma boa gestão de compras é imprescindível para a sobrevivência de uma empresa, ainda mais se for no ramo de supermercados. Entender o processo, verificar os erros, corrigi-los e implementar as melhorias, é algo que todo profissional do ramo deve saber. Por isso esse tema será abordado e apresentado neste estudo, a fim de apresentar melhorias e contribuições benéficas aos supermercados estudados.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para que haja maior e melhor compreensão sobre o tema a ser tratado no decorrer do estudo, apresenta-se a seguir na visão de alguns autores, um enfoque sobre gestão de compras, supermercados e estratégias de compras.

### 2.1 Função compras

“A função compras é um seguimento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços.” (DIAS, 2010, p. 271). É um setor operacional e estratégico fundamental nas organizações e para Arnold (2011), esta função ampla e complexa envolve todos os departamentos da empresa. Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta, das fontes certas, no preço certo e no momento oportuno são funções de compras.

Na prática empresarial, a gestão de compras e suprimentos refere-se à administração dos processos que envolvem a aquisição de materiais e coordenação do relacionamento com fornecedores. (MATOS, 2011).

Para Baily (2000) a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Compras atualmente ocupa uma importante posição na maioria das organizações, pois as mercadorias comercializadas pela empresa representam de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. (BALLOU, 2004, p.357, apud, CACZMAREKI, 2008, p.39).

O setor de compras necessita ter acesso direto a informação vinda da alta gerência para que possa atuar de forma estratégica. Christopher (1997) relata que a cooperação na troca de informações é um pré-requisito para a orientação e rapidez na cadeia de fornecimento. Visto isso, a tecnologia de informação exerce um importante papel, pois proporciona maior rapidez no fluxo de informações.

Para Arnold (2011), escolher o material certo exige informações dos departamentos de marketing, engenharia, produção e compras. Dias (2010), garante que todos os departamentos funcionais dentro de uma empresa geram informações para o sistema de compras ou requerem informações por causa do mesmo.

A falta de comunicação direta entre os setores da empresa impede que as informações estratégicas sobre o mercado sejam trabalhadas pela gerência. O órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do sistema empresarial (CHIAVENATO, 1991).

Para Arnold (2011), os objetivos da função de compras podem ser subdivididos em quatro categorias:

- a. Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;

- b. Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa
- c. Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d. Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento;

## 2.2 Supermercados

Existem várias modalidades de comércio varejistas de alimentos, e os supermercados representam a mais complexa e ampla. Essa complexidade e amplitude são confirmadas, quando se associa as diferentes marcas e categorias dos produtos. As categorias de produtos agrupam os com características e comportamento semelhante como, por exemplo, os de mercearia seca, mas se for analisado o conjunto, verifica-se o elevado grau de complexidade dentro dessas organizações, nas quais são operacionalizadas muitas decisões, dentre elas a de compra dos produtos a serem vendidos aos consumidores/clientes. (CHAVES, 2002).

Além dessas características, segundo Parente (2000) existem alguns fatores determinantes para o local de instalação de um supermercado, quais sejam:

- a. potencial e densidade da demanda;
- b. o tráfego de pedestre;
- c. o acesso e o fluxo de veículos;
- d. facilidade de estacionamento;
- e. concorrentes;
- f. as características e vocação da região para lojas sofisticadas ou populares;
- g. a compatibilidade com outros varejistas;
- h. localização específica, visibilidade e ambientação da loja.

Na busca por um conceito ideal de supermercados, encontra-se vários autores que abordam o mesmo.

Para Saab e Gimenez (2000, p. 1)

Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois “*checkouts*” e uma área de vendas superior a 350m<sup>2</sup>.

Segundo Kotler (2000, p. 541)

Supermercado é o “auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

O conceito de supermercado vai além do que se encontra nos livros, no dia a dia das pessoas é um ambiente muito frequentado e solicitado, pois é ali que as pessoas adquirem seus mantimentos. Por isso, manter os produtos em estoque e à disposição corretamente é algo de suma importância, papel esse que os compradores devem desempenhar de forma assertiva.

### **2.3 O papel do comprador no processo de aquisição de materiais**

O comprador tem papel fundamental para a empresa na alavancagem de vantagem competitiva dentro do mercado. Para Dias (2010, p. 280) “compradores de boa qualificação profissional fornecem a empresa condições de fazerem bons negócios [...] constituindo o comprador uma força vital, que faz parte da própria vida da empresa”.

Ao contrário do que se via há algumas décadas atrás, a importância do profissional de compras dentro da organização é algo que ganha destaque nos últimos anos, principalmente devido a busca por vantagem competitiva e lucratividade, com redução de custos. Santângelo (2011, p. 232), complementa que “a responsabilidade do comprador transcende o simples fato de adquirir materiais, e sim dar retorno à organização da qual faz parte”.

Desse modo, o comprador passa a ter um papel estratégico dentro da organização. Esse papel pode ser visto tanto de modo reativo, quanto proativo. O comprador reativo reflete a posição mais simplista da atividade de compras, consistindo apenas em encontrar um fornecedor e fechar com ele, já o proativo mostra a posição mais atual, numa visão de parcerias com fornecedores, que permite compartilhar ideias e conhecimentos, a fim de fechar uma boa compra (BATISTA; MALDONADO, 2008).

É papel do comprador o “gerenciamento, o controle e a direção dos negócios pertinentes a organização da qual é parte, buscando os melhores resultados em termos de lucratividade e produtividade” (SANTÂNGELO, 2011, p. 232).

O desenvolvimento de habilidades únicas, desenvolvidas para cada empresa, contribuem para o desenvolvimento e aprimoramento de vantagens competitivas. É fundamental que o profissional conheça as melhores práticas de gestão para assim, empregá-las de forma eficaz.

### **2.4 O perfil do profissional de compras**

Ao passo em que a importância da área de compras cresce, o trabalho e as responsabilidades dessa área tendem a ser mais estratégicos, concentrando-se em atividades de negociação, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, ao invés da simples execução de atividades rotineiras (LIMA e MARX, 2008).

Para Viana (2011, p. 179), “o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimento dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das

transações”. É fundamental que o comprador demonstre conhecimentos a respeito das características dos produtos, dos processos, bem como das fases de fabricação dos itens, isso dá o subsídio necessário para discutir de igual para igual com fornecedores (DIAS, 2010).

É desse modo, que o perfil e a atuação dos profissionais de compra são definidos como um conjunto de competências e qualificações adquiridos pelo indivíduo dentro da organização e fora dela, pela aprendizagem organizacional, educacional e no relacionamento com outras entidades (LIMA e MARX, 2008).

A profissão exige uma variedade de conhecimentos, além de responsabilidade por seus atos, acompanhada de autoridade na tomada de decisão, demonstrando assim as características de um bom negociador, iniciativa e capacidade de decisão, que são fundamentais para se maximizar resultados (SANTÂNGELO, 2011).

O desempenho do comprador exige cada vez mais uma maior qualificação em termos de escolaridade, conhecimento internacional, capacidade de liderança intergrupar e visão holística, para que seja possível pensar na organização como um todo na busca por vantagens competitivas (LIMA e MARX, 2008).

Outra característica fundamental de um bom comprador, segundo Dias (2010, p. 280), “é estar perfeitamente identificado com a política e os padrões de ética definidos pela empresa”. Isso é extremamente importante ao se considerar que “o comprador representa a empresa mediante o mercado fornecedor, espelhando valores, conceitos, políticas e objetivos comerciais da organização” (SANTÂNGELO, 2011. p. 232).

### **3 | METODOLOGIA**

Apresenta-se aqui a metodologia a ser utilizada na realização dessa pesquisa. Destaca-se o tipo da pesquisa, o objeto de estudo, o plano de coleta de dados e o plano de análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Tipo da pesquisa**

A pesquisa será qualitativa, com a abordagem descritiva, será feita através de estudo de caso. Nessa pesquisa será utilizado o método qualitativo, pois segundo Godoy (1995), tem um enfoque mais amplo pela obtenção de dados descritivos, mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo, obtendo-se assim maior profundidade e detalhes do objeto de estudo.

Sobre pesquisas descritivas, Gil (2005) diz que são aquelas que têm por objetivo explicar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador procura um maior entendimento sobre o tema em estudo.

Segundo Goldenberg (1999), estudo de caso será o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de

profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

### **3.2 Objetos de estudo**

Os objetos de estudo utilizados foram os dois maiores supermercados da cidade de Chapecó.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

Os instrumentos de coleta de dados foram questionário aplicado aos profissionais na área de compras dos supermercados e visita *in loco*.

### **3.4 Plano de análise e interpretação dos dados**

A técnica de análise utilizada nessa pesquisa será análise de conteúdo, pois Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

## **4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Aqui será apresentada a análise dos resultados, ressaltando o principal sobre o perfil dos compradores e suas afirmações sobre a função compras.

### **4.1 Do perfil dos compradores**

Buscando verificar aspectos relacionados ao perfil dos profissionais de compra dos supermercados de grande porte da cidade de Chapecó- SC, realizou-se entrevistas com os compradores de dois supermercados da cidade, que neste estudo serão tratados como X e Y, que respectivamente serão comparados com estudo similar realizado na cidade de Castro- PR.

Após a realização das entrevistas verificou-se que no supermercado X a responsável é do sexo feminino, com idade entre 31 e 40 anos, sendo pós-graduada. No supermercado Y o responsável é do sexo masculino, com mesma faixa etária e sendo também pós-graduado. Em comparação com o outro estudo, há uma maior qualificação em termos de escolaridade na cidade de Chapecó. Já em relação à idade ambos são similares nas duas cidades, já o gênero há similaridade entre o supermercado X e a cidade de Castro, o supermercado Y difere-se nesse quesito.

Posteriormente, verificou-se se os profissionais eram funcionários contratados ou diretor/proprietário. A resposta foi unânime ao se tratarem de profissionais contratados,

o que configura uma característica que vai de encontro ao que acontece na cidade de Castro, em que todos também são profissionais contratados. Porém, o tempo em que os mesmos estão dentro da organização varia nessas cidades. Enquanto que no Paraná, todos os compradores estão na empresa há mais de 10 anos, exercendo outras funções até tornarem-se compradores, em Santa Catarina, no supermercado X, a compradora em questão foi contratada há três anos, exclusivamente para essa função, sendo que já trabalhou na mesma função em outras organizações. Nessa mesma situação, no mercado Y também foi contratado o profissional de compras há aproximadamente cinco anos para a função, sendo que o mesmo já possuía experiência de outras empresas.

Também em divergência está o acúmulo de funções, sendo que em Chapecó isso não é visto, o comprador é especificamente comprador, não acumulando outras funções. Já na cidade de Castro o comprador acumula outras funções nos supermercados.

Ao serem questionados sobre a importância de sua função perante seus supervisores, ambos os compradores destacaram que a função é essencial dentro da organização e que são reconhecidos por isso. Como destaca a compradora do supermercado X: “a função é considerada essencial dentro da empresa, pois é considerada estratégica na formação de preço e rentabilidade dos produtos”. Isso vai de encontro ao que é visto na cidade do Paraná, onde os compradores foram unânimes ao afirmar que os seus supervisores consideram o setor de compras como o principal dentro do supermercado.

## 4.2 A função compras

A próxima pergunta teve o intuito de verificar a percepção dos entrevistados pela sua função. Nesse sentido teve-se uma ideia de que os compradores de Chapecó percebem a importância de sua função, bem como de seu adequado desempenho e atualização quanto às novidades do mercado. Isso pode ser observado em uma das respostas obtidas: “o setor é uma fonte de economia e competitividade para a empresa, pois se é comprado bem, se vende bem e com preço justo, conseqüentemente a imagem da empresa é bem vista e o cliente opta pela melhor compra no melhor lugar.”

Isso é visto também na cidade de Castro, onde os funcionários destacam a importância do seu papel dentro da organização.

Do mesmo modo, ao se tratar de acompanhar tendência de mercado, em ambas as cidades e por todos os compradores isso é visto como um requisito fundamental para a função, bem como acompanhar o mercado nacional e também o internacional. Além de acompanhar as tendências, eles destacam que é fundamental participar de eventos e cursos voltados para o setor, de modo a agregar conhecimento àquele que já possuem.

Quando indagados sobre a decisão de compras, a entrevistada do supermercado



X afirmou ter autonomia na decisão, porém se a compra for muito grande e de alto valor ela precisa de um aval da gerencia ou da direção, nessa mesma questão o entrevistado do supermercado Y destacou ter total independência para fazer aquisição de mercadorias, independente do valor da compra, claro que sempre consultando o setor financeiro, assim também são os setores de compras dos supermercados de Castro. Os entrevistados de Chapecó enfatizaram que a compra é feita por mix de produtos e que o fornecedor vem uma vez por mês fazer visita nos mercados e os mix são previamente definidos. Os estabelecimentos X e Y, geralmente compram direto da indústria, assim firmando “parceiras” e fidelidade com os fornecedores, essa prática também adotada na cidade do Paraná. Em ambos os estados há controle de estoque informatizado, que define a velocidade do giro do produto e o preço médio. Todos, também, observam a tributação e a legislação vigente para efetuar a compra. “Por falta de viabilidade não se fez associações com outros mercados para a importação de produtos em grande quantidade”, destacou uma entrevistada da cidade de Chapecó e é a mesma análise nos dois mercados catarinenses. Já no Paraná, todos os entrevistados afirmaram que não existe nada a respeito sobre a associação, afirmam que devido à cultura da região acreditam que não funcionaria esta modalidade de compras.

A entrevista encerrou com os profissionais de compras assegurando que as empresas estão prontas para enfrentar a concorrência e que estratégias estão sendo estudadas perante o ambiente que se apresenta e vêem que podem sair fortalecidos desta situação.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de compras é um fator crucial para o bom desempenho de qualquer organização que necessita de materiais e produtos para venda. Nos dias atuais é necessário uma gestão bem informatizada e atualizada que acompanhe as tendências e mudanças do mercado.

O estudo realizado nos grandes supermercados da cidade de Chapecó- SC em comparação com os supermercados de Castro-PR mostrou que ambos se preocupam com a informatização dos sistemas de controle de estoque. Cada cidade possui algumas diferenciações quanto ao perfil de seus compradores, porém em sua maioria se assemelham.

Contudo, pode-se dizer que os supermercados precisam estar atentos às demandas dos clientes, buscando sempre equilíbrio entre a compra de produtos de forma viável e a disposição dos mesmos na prateleira a ser vendido. Não é uma tarefa fácil estar à frente desse controle, porém é de suma importância a melhoria nos processos e a qualificação do pessoal para realização dessas funções.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. 1.ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, nº 4, 2008. Disponível em: <>. Acesso em novembro de 2015.
- BAILY, Peter. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- CACZMAREKI, Tiago José. **Análise do processo de compras e da gestão de estoques no varejo de vestuário**. UFRGS. Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18096/000686103.pdf?...1>>. Acesso em Novembro de 2015.
- CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. São Paulo: USP, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Estratégias para redução de custos e melhorias dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Gestão de compras no supermercados de médio porte da cidade de Castro no Paraná. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/gestao-compras-nos-supermercados-medio-porte.htm>. Acesso em 28 de novembro de 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, José Carlos de Souza; MARX, Roberto. **A configuração da área de compras e o trabalho do comprador nas montadoras**: novas atribuições e perfil. Revista GEPROS: Gestão da Produção, Operação e Sistemas, São Paulo, v. 3, nº 1, 2008. Disponível em: <>. Acesso em novembro de 2015.
- MATOS, E. **Gestão**: Uma visão estratégica. São Paulo: Makron Books, 2011.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. P.; RIBEIRO, R. M. Supermercados no Brasil – O movimento das empresas menores. Área de Operações Industriais. **Gerência Setorial de Comércio e Serviços**, nº. 24, 2000. Disponível em < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf)>. Acesso em 28 de novembro de 2015.

SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. Perfil do Profissional de Compras. In: JACOBSEN, Mércio (Org.). **Administração de Materiais**: um enfoque logístico. Itajaí: Univali, 2011. p. 232.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2011.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85107-69-7

