

Vantagens e Desvantagens da Centralização de Compras no Varejo.

Denise These (ULBRA) <denise3032@hotmail.com>

Sandro Daitx de Matos (ULBRA) <sandro586@ig.com.br>

Flávio Régio Brambilla (ULBRA) <flaviobrambilla@terra.com.br>

Resumo: O presente artigo tem por objetivo apresentar as vantagens e desvantagens da centralização de compras no varejo. Em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, onde as empresas têm que buscar o diferencial a fim de se destacarem no mercado, a centralização de compras tem como objetivo fortalecer o poder de negociação da empresa perante os fornecedores, diminuir custos e obter melhor administração de estoques, pois os gestores de compras têm uma visão global dos negócios da firma. Através da elaboração de um ensaio teórico, este artigo tem como objetivo principal dar ênfase na área da gestão de compras focando as vantagens e desvantagens na centralização de compras para o varejo, e com isso, visando uma estratégia de negócios para o segmento.

Palavras-chave: Centralização; Descentralização; Compras; Varejo.

1. Introdução

No mundo globalizado e com o advento da tecnologia, as empresas visam cada vez mais à busca de técnicas mais vantajosas e eficazes para a redução de custos, para tornarem-se mais competitivas no varejo (ex. supermercados). O varejo é o principal agente no canal de distribuição de produtos em todo o mundo. Segundo pesquisa *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2009), a participação do auto-serviço, no Produto Interno Bruto (PIB) do País, aumentou mais 0,3 pontos percentuais em 2008. Em valores absolutos, o País gerou R\$ 2,9 trilhões em riquezas, tendo sido o auto-serviço responsável por R\$ 158,5 bilhões. Uma evolução equivalente a 16,3% em relação ao resultado do ano anterior.

Conforme Lopes *et al.* (2010), a concentração varejista é uma realidade que também é verificada em outros países. No caso brasileiro, verifica-se que as 20 maiores redes varejistas detêm aproximadamente 51% do faturamento, valor que gira em torno de R\$ 82,2 bilhões, gerados por 2.098 lojas (apenas 2,8% do total de lojas auto-serviço). Dentro deste contexto, há o aumento da competitividade, e conseqüente decréscimo das margens de lucro.

No Rio Grande do Sul, de acordo com a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS, 2010), a receita média anual por loja (varejo supermercadista) foi de R\$ 8,2 milhões. Os números constam no *Ranking* AGAS de 2009. O levantamento existe há 25 anos e envolve as 208 maiores empresas de setor, que correspondem a 85% do mercado gaúcho, faturando R\$ 11,8 bilhões ao ano e empregando 58 mil pessoas.

Em função desse panorama, em que o setor varejista ascende em relevância, há necessidade de manutenção da competitividade. Este artigo tem como objetivo principal dar ênfase na área da gestão de compras focando as vantagens e desvantagens na centralização de compras para o varejo, e com isso, visando uma estratégia de negócios para o segmento.

2. Caracterização do Conceito de Varejo

O varejo, segundo Stern (1996), Berman (1996) e Rosembloom (1999), caracteriza-se

por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, familiar ou residencial. No que se refere aos tipos de varejo, existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas, dependendo do foco, tamanho, e número de produtos que oferta-se aos consumidores, especialização e outros fatores.

No Brasil, os tipos mais importantes de varejistas para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, dentre outros), mercearias e outros formatos, como as lojas de 1,99 (PARENTE, 2000). O varejo tem alguns conceitos comerciais necessários para definir a gama, ou o *mix* de mercadorias que poderão ser compradas. Esses conceitos também contribuem em satisfazer as necessidades dos clientes e nas definições de preços e propostas de fornecedores. Segundo Baily *et al.* (2008), as definições essenciais estão descritas abaixo:

Variedade.

Identifica o número de linhas de mercadorias componentes do estoque da empresa colocado à disposição do público. Está relacionada ao conceito de famílias de produtos ou linhas de serviços, sugerindo afinidade entre elas.

Sortimento.

Refere-se à quantidade de produtos integrantes de cada linha. Pode-se dispor de poucos produtos para cada linha, situação característica de reduzido sortimento, ou gama variada de mercadorias, sugestiva de grande sortimento ou *mix* de ofertas.

Margem.

O conceito de margem esta associado, no varejo, a representatividade percentual da diferença entre o custo de aquisição do produto e seu preço de venda, relativamente a esse preço de venda. É através da margem que se faz viável analisar o resultado financeiro da operação de venda, podendo ser estendida ao conjunto de mercadorias de um segmento. Conhecer a margem é indispensável para a saúde financeira da organização.

Mark-up.

É um conceito muito próximo ao de margem, embora conte com suas peculiaridades. Sua principal finalidade é a de facilitar a determinação do preço de venda das mercadorias, considerando como base custos de aquisição. Trata-se de um indicador à formação do preço.

3. Conceitualização da Função de Compras

O processo de compra organizacional consiste na etapa de decisão para estabelecer “a necessidade de comprar produtos e serviços e então identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”, conforme determinação de Kotler (2000, p.234). Como destacado por Costa (2000, p.119), o termo ‘compras’ nas organizações privadas já atende ao desuso, sendo substituído pela expressão administração de suprimentos ou pela palavra *procurement*. Todavia, é uma terminologia utilizada no ambiente industrial, que não tem leitura fluída dentro do ramo varejista. No varejo a utilização da expressão ‘compras’ ainda é o mais utilizado. Compras, seja na indústria ou no varejo, para o autor define-se em atividades como:

“Uma função administrativa, dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de informação e controle capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo” (COSTA, 2000, p.119).

Todavia delimitado acima, outras definições do aspecto das compras são providos por estudiosos da disciplina. Para Cereali (2003, p.38), comprar significa:

“O processo pelo qual as organizações definem suas necessidades de produtos e serviços, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimento de forma a chegar a acordos, firmar contratos, emitir ordens de compra e finalmente, receber e conferir os bens e serviços e pagá-los”.

Em proximidade das idéias de Lucas (2007), o processo de compras consiste em obter do exterior da empresa, produtos e serviços oferecidos, que sejam necessários para o seu funcionamento, nas quantidades e prazos estabelecidos, respeitando níveis de qualidade determinados *a priori* e, ao menor preço possível disponível no mercado. A função compras advém de necessidades dos consumidores. Tem-se que conhecer os itens preferidos dos clientes/consumidores, periodicidade e quantidade de aquisições, para depois definir o que comprar e, finalmente, definir o *mix* de produtos a serem adquiridos.

Os componentes do processo de compras não são definidos de forma isolada pela área de compras. O que e quando comprar necessita da participação dos outros setores organizacionais, como *Marketing*, vendas, gestão de estoques, e é apenas depois que passa a ser responsabilidade específica do setor de compras.

A área de compras basicamente deve ser responsável por:

- Dirimir a dicotomia existente entre a redução máxima do volume estocado e a falta de produtos. O conhecimento da rotatividade dos produtos auxilia no efetuar as compras no volume adequado de sua demanda. Considerando-se a existência de uma quantidade de segurança que evite a falta de produtos.

- Conduzir negociações com fornecedores que assegurem a disponibilidade dos produtos no tempo, quantidade, qualidade e custos adequados. Atenuar interesses conflitantes da negociação. Os processos devem ser bem administrados para que tanto o comprador, quanto o fornecedor fiquem satisfeitos. De um lado, o comprador quer obter as melhores condições de fornecimento. Do outro, o fabricante quer preservar sua lucratividade (margem).

4. Objetivo do Processo de Compras

Na perspectiva de Baily *et al.* (2008), bons objetivos devem ser mensuráveis de alguma forma. Para as empresas serem competitivas, e estabelecer suas estratégias, precisam definir os objetivos de compras. De acordo com Leenders (1999) *apud* Cereali (2003), existem nove objetivos essenciais para um centro de compras:

[1] - Prover um fluxo ininterrupto de mercadorias, suprimentos e serviços necessários à operação da empresa.

[2] - Manter o investimento em estoque, e os desperdícios, no nível mínimo.

[3] - Manter o padrão de qualidade adequado.

[4] - Selecionar e capacitar compradores competentes.

[5] - Padronizar, onde for possível, os itens a serem comprados (procedimentos).

[6] - Comprar as mercadorias ao menor preço fornecido pelo mercado.

[7] - Fomentar o relacionamento harmonioso com as outras áreas da organização.

[8] - Acompanhar os objetivos de compras.

[9] - Dispendir o menor nível de custos administrativos possível nas operações.

Baily *et al.* (2008) avança além dos objetivos supracitados, trazendo outros parâmetros a serem observados nos centros de compras das organizações. Para o autor, também são importantes à lista objetivos, como os referenciados abaixo:

- Selecionar os melhores fornecedores do mercado.
- Ajudar a gerar o desenvolvimento eficiente e eficaz de novos produtos.
- Proteger a estrutura de custos da empresa.
- Manter o equilíbrio correto entre qualidade e valor.
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos.
- Negociar com eficácia para trabalhar com os fornecedores em busca de benefícios mútuos, por meio de desempenho economicamente superior.

Em razão desses objetivos, que a área de compras aporta, é enfatizada a necessidade de envolvimento do setor em todos os estágios e níveis da tomada de decisões, e também no caráter estratégico da organização. Conforme autores como Parente e Plantullo (2000) *apud* Chaves (2002), o último dos indicadores de responsabilidades para a área de compras é o de:

- Dirimir a dicotomia existente entre a redução máxima do volume estocado e a falta de produtos. Requer-se o conhecimento da rotatividade dos produtos, para que sejam realizadas compras em volume adequado, considerando a demanda assim como uma quantidade de estoque de segurança que evite a falta de produtos.

Em síntese, a área de compras deve conduzir negociações com fornecedores, que assegurem a disponibilidade dos produtos em tempo, quantidade, qualidade e custos ideais. Interesses conflitantes de negociação devem ser administrados para que, tanto o comprador, quanto o seu fornecedor, fiquem satisfeitos com o resultado das transações.

4.1. Departamento de Compras

Comprar significa adquirir mediante certo preço. A função primordial de um departamento ou setor de compras numa empresa, privada ou pública, é de suprir as demandas, ou necessidades de bens, materiais ou serviços. Também, planejar qualitativa e quantitativamente e, satisfazê-las no momento certo, bem como, fiscalizar o recebimento efetivo do que foi comprado. Os principais objetivos de um departamento de compras são:

- comprar materiais com os menores preços praticados no mercado, obedecendo aos padrões de qualidade e quantidade pré-estabelecidos; e,
- buscar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para a empresa e principalmente as melhores alternativas de preços e pagamentos.

As compras mais econômicas representam um ganho imediato para a empresa. Partindo-se do pressuposto que de um mês para o outro, não houve variações nos custos da empresa, as aquisições de materiais mais baratos, no mês subsequente, representam um ganho financeiro no ato da compra. Administrar compras não pode ser feito de forma amadora e casual. Deve ser procedimento profissional, pois a empresa espera muito do departamento de compras. Este, por sua vez, deve estar em sintonia com todos os demais departamentos da

empresa. Deve também, participar da formulação do planejamento global da empresa.

O departamento de compras deve elaborar seus objetivos e metas em conformidade com o planejamento estratégico, estabelecido pela cúpula da empresa. Existem basicamente dois modelos de gestão no departamento de compras: centralizado e descentralizado. À partir destes modelos, emergem vantagens que cada um destes modelos proporcionam.

4.2. Relações Internas e Externas do Setor de Compras

Um departamento de compras, em razão de sua natureza, mantém relacionamentos com os públicos interno e externo da empresa. Por sua vez, o público interno é de atenção especial para o adequado atendimento dos clientes finais. A conclusão desse relacionamento é fundamental para garantir o bom atendimento das necessidades das várias áreas da firma.

É missão do profissional de compras procurar o entendimento com os vários usuários, tentando identificar meios de satisfazer as solicitações dentro do que é estabelecido pelas normas e procedimentos da empresa. O departamento de compras representa o fornecedor perante demais membros da organização. Trata-se do conceito do cliente interno, cujo foco é abordado pela disciplina do *marketing* interno, voltado ao colaborador (BRAMBILLA, 2005).

Essa função de assessoria, no entanto, não pode conduzir a função compras para uma posição de subordinação em relação às demais áreas da organização. A independência do departamento de compras é fundamental para garantir o retorno pretendido pela empresa através do adequado desempenho do departamento.

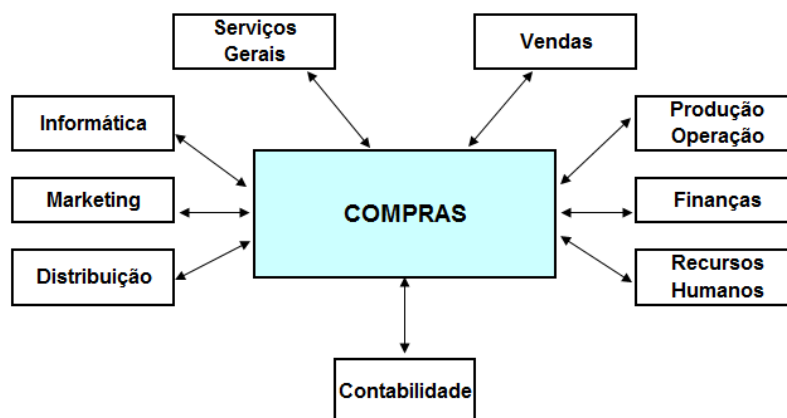


FIGURA 1 – Relacionamento Interno do Departamento de Compras. Fonte: Dias e Costa (2000, p.58).

No relacionamento com o público externo (cliente/consumidor), o departamento de compras funciona como o meio de conexão junto ao mercado. Nesse ponto, é fundamental uma atitude pró-ativa do comprador, como relevante ator organizacional. A 'Figura 1' demonstra a relação do departamento de compras com outras áreas da empresa. O departamento de compras representa o fornecedor perante os demais órgãos da organização.

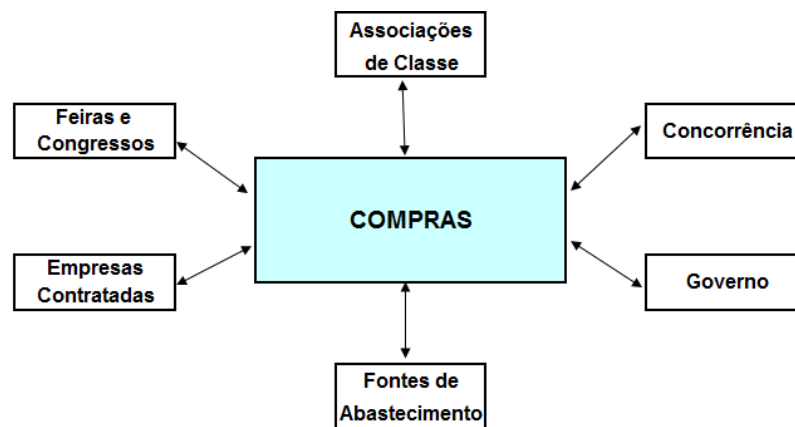


FIGURA 2 – Relacionamento Externo do Departamento de Compras. Fonte: Dias e Costa (2000, p.59).

A ‘Figura 2’ ilustra o relacionamento do departamento de compra com o meio externo da empresa, principalmente com os fornecedores. Nesse tipo de relação, é recomendável ao profissional de compras ficar atento às propostas alternativas dos fornecedores, pois estes estão ligados à outras áreas e tendências de mercados, e podem trazer informações relevantes ao bom andamento do trabalho. No sistema de compras centralizado, este relacionamento se mostra mais fortalecido, devido ao poder de negociação que o departamento têm perante os fornecedores. Este será o tema desenvolvido na próxima parte deste estudo.

5. Centralização de Compras

Com a crescente competitividade no mercado em todos os segmentos da economia, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas. Entre elas, a distribuição e colocação de produtos nas prateleiras, sem contar a imprescindível boa qualidade de serviços a ser ofertada aos clientes, sempre obedecendo aos desejos e necessidades dos demandantes.

A evolução da Tecnologia de Informação (TI) possibilita a quebra das barreiras de tempo e espaço, gerando impacto nas organizações e na maneira como elas se relacionam. Este movimento tecnológico remete as organizações à reestruturação de padrões. Tecnologias de capacitação, como a computação em grupo e a interconexão em rede, permitem que as empresas ampliem seus desempenhos de maneira integrada e ampliada.

Cunha (1991) e Caetano (1983) *apud* Almeida (2000, p.21) mencionam que, em linha geral, o movimento para a centralização “tem como objetivo uma melhor funcionalidade geral e uma exploração mais econômica, devido a uma maior economia de meios humanos e materiais e a uma melhor gestão pelas possibilidades de controle que oferece”. Em redes varejistas, conforme ressaltado por Parente (2000), o administrador deve decidir sobre o grau de centralização nas decisões de compra. Essa decisão de compra pode ser desenvolvida de maneira centralizada ou descentralizada, conforme o artigo discute nas partes restantes.

5.1. Vantagens da Centralização de Compras

Centralizar o processo de compras é uma alternativa que pode prover algumas vantagens referentes ao processo. Conforme citado por Reis e Brito (2010), as vantagens dependem de como o executivo lidará com o poder de compra de sua empresa. Ou seja, depende da sua habilidade em consolidar exigências, desenvolver fontes, racionalizar estoques, simplificar procedimentos, negociação com fornecedores, a fim de diminuir custos desnecessários e promover o fluxo de informações eficaz dentro da organização. Esta alternativa possibilitará o atendimento das exigências da empresa.

A estratégia de compras está baseada em uma perspectiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes. Releva uma cooperação com o fornecedor, que deve ser orientada para a melhoria contínua da qualidade, embasada nas filosofias do *Just-in-Time* e no conceito de custo ótimo.

A centralização de compras envolve menores custos no processamento de pedidos, e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganhos de escala nas negociações. Decisões são tomadas por gestores que possuem uma visão global da empresa. Estas escolhas são mais consistentes com os objetivos empresariais globais, eliminando esforços duplicados e reduzindo os custos operacionais. A intenção é promover uma maior especialização e o aumento das habilidades com a centralização das atividades/operações.

Os custos com o processamento dos pedidos, tais como colocação dos pedidos, o recebimento, a inspeção, dentre outros são relevados. Pretende-se que estes sejam substancialmente reduzidos devido aos pedidos de grandes quantidades.

Contudo, também existem desvantagens neste processo, discutidas na seqüência deste trabalho. Após a discussão da problemática de centralização, ou desvantagens, considerações sobre a descentralização das compras, suas vantagens e desvantagens inerentes ao processo.

5.2. Desvantagens da Centralização de Compras

Uma das grandes desvantagens desta alternativa para comprar decorre em razão das decisões serem tomadas por gestores que estão distanciados dos fatos. Não há contato com as pessoas e conhecimento acurado das situações envolvidas. As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras e maior custo operacional. Pelo envolvimento de muitas pessoas, cresce a possibilidade de distorções e erros pessoais no processo.

O próprio conceito da centralização evidencia seus problemas inerentes. Conforme Mintzberg (1995, p.102), a estrutura centralizada existe “quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final das contas nas mãos de uma pessoa”.

6. Descentralização das Compras

A descentralização no processo de comprar ocorre quando cada loja toma suas próprias decisões em termos do que, quando e quanto comprar. Esse sistema pode ser adotado quando as unidades da rede estão localizadas geograficamente distantes ou quando os clientes apresentam preferências diferentes. Também é uma formatação adotada quando as lojas apresentam volumes expressivos de venda diferenciados entre suas unidades de negociação. Neste sentido, torna-se evidente que “à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão” (VASCONCELLOS, 1979, p.101).

Outras considerações são apontadas por autores que lidam com o estudo de estratégias organizacionais. De acordo com Hamel e Prahalad:

“A descentralização não pode ser absoluta nem a estratégia empresarial opressiva, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia coletiva, o que exige do corpo gerencial postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares” (HAMEL, PRAHALAD, 1995, p.333).

6.1. Vantagens da Descentralização de Compras

A descentralização do processo de compras agrega algumas vantagens. O atendimento rápido e mais adequado às necessidades dos clientes, bem como a maior motivação dos

gestores, e o desenvolvimento da capacidade de gestão, são exemplos destas adequabilidades.

As decisões de modo geral, são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação, pois são eles que têm mais informações sobre a situação, exercendo neste sentido maior controle dos processos (LUCAS, 2007). Nesta modalidade de escolha, é notável a maior participação no processo essencial da tomada de decisão. Além dos aspectos já referidos, promove-se a motivação e a moral, o que proporciona novas oportunidades de treinamento. O conhecimento mais profundo dos fornecedores locais pode constituir outra importante faceta, qual se torna viável através das compras descentralizadas.

6.2. Desvantagens da Descentralização nas Compras

Também existem problemas nesta alternativa de decisão para efetividade das compras empresariais. Pode, por exemplo, ocorrer falta de informação, e falhas na coordenação entre os departamentos envolvidos com o processo. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos gestores também é uma possibilidade que não pode ser descartada.

A compra em linhas gerais tende a ser em menores volumes, não gerando os melhores condicionantes referentes ao preço (limitação no tamanho dos lotes de compra, gerando a perda da economia de escala, viável em compras de maior quantidade). Não será, por sua vez, um departamento orientado à padronização, especialmente diante dos procedimentos adotados. Existe nesta modalidade a especialização do comprador, que é uma vantagem por um lado, mas uma grande perda quando este colaborador deixa a organização, especialmente quando a decisão é desconhecida pelos gestores, que precisarão com urgência preparar seu sucessor. O tempo perdido neste processo deve ser considerado como um risco da escolha.

7. Sistemas de Informação no Processamento das Compras

Conforme citação de Lucas (2007), a importância atribuída à informação de modo genérico se aplica à gestão das compras. Na ausência de um fluxo de informações constantes, os gestores ficam impotentes para tomar uma decisão racional e coerente, inerente ao processo de compras. A informação é reconhecida como um ativo intangível de valor.

Para Borges e Silva (1999), a pesquisa é um elemento básico para a operação do setor de compras. A função das compras requer procura sistemática e análise de fatos, para que exista a ciência dos novos desenvolvimentos e das técnicas crescentes, bem como da estrutura econômica dos fornecedores com os quais a empresa negocia.

Na gestão das compras, a utilização dos sistemas de *software* para o gerenciamento integrado das operações, como no *Enterprise Resource Planning* (ERP), e dos programas de resposta rápida ao consumidor, têm promovido mudanças relevantes no segmento. Essas tecnologias são utilizadas em processos de automatização e nos procedimentos de integração dos setores, funções empresariais e atividades das diversas unidades de negócio da firma. O processo fabril e/ou de serviços, e a alta administração da empresa tendem a ser totalmente organizados e integrados, desenvolvendo-se no mesmo sentido, a tomada de decisão racional e sistemática, com maior probabilidade de acertos (REZENDE, ABREU, 2001, p.206).

Os programas de resposta rápida são iniciativas que começaram a ser desenvolvidas por clientes e fornecedores com o objetivo de redesenhar o fluxo de produtos e as operações de produção e de distribuição. Esta modificação ocorre através do maior compartilhamento adquirido para a gestão das informações (WANKE, 2004). A adoção destes programas permite o reabastecimento do estoque do varejista em um curto espaço de tempo. Diferente dos sistemas de reposição tradicionais, que levam semanas para efetuar o ciclo de reposição

do pedido, os sistemas de reposição automática aprimoram os processos e auxiliam na redução da quantidade de produtos em falta no ponto de venda.

A flexibilidade proporcionada através dos programas de resposta rápida permite aos varejistas prever na data de hoje o que venderão amanhã. Através destas possibilidades, se torna mais fácil garantir as mercadorias adequadas nas lojas, na hora certa, nas quantidades ideais, respeitando cores, tamanhos e estilos corretos perante os desejos expressos pelos clientes/consumidores (PARENTE, 2000). Tecem-se no capítulo seguinte, as considerações finais do estudo, tendo por objetivo o melhor entendimento da centralização de compras.

8. Considerações Finais

Conforme demonstrado quanto à evolução das ações de compras empresariais no varejo, fica evidente a sua importância para o sucesso das organizações. Cada vez mais, as empresas carecem de profissionais qualificados e aptos a desenvolverem um planejamento estratégico que atenda perspectivas de negócio. Faz-se necessário total comprometimento da alta administração para que a função de compras tenha a estrutura adequada para atender aos objetivos de uma firma orientada para as melhores práticas de negócios.

Com profissionais qualificados, e uma boa estrutura gerencial e organizacional, após identificar o perfil de negócio, é possível aplicar a estratégia adequada para a organização a qual irá originar vantagens competitivas ao negócio. É precipitado, portanto, optar pela centralização ou pela descentralização das compras sem uma cuidadosa análise prévia.

A centralização de compras torna-se, porém, uma possível vantagem competitiva entre as pequenas e médias empresas, quando viabiliza maximização dos lucros, qualificando a base de fornecedores, aumentando o poder de barganha, e proporcionando negociações vantajosas para as firmas. Também, melhorando o fluxo logístico, e possibilitando a inovação de valor junto do cliente, ou seja, agregando valor no que é fornecido. Além destas possibilidades, a centralização das compras pode ser vista como facilitadora para a integração departamental e culmina em proporcionar uma nova dinâmica comercial para a organização. Não se refere apenas a uma estratégia empresarial. A centralização das compras torna-se uma ferramenta fundamental para que as empresas que desejam sobreviver no mercado apresentem um sistema moderno e competitivo para os clientes (REIS, BRITO, 2010).

A flexibilidade das organizações possibilita contínuas readaptações dos seus recursos, sejam eles tecnológicos ou financeiros, e isso somente é possível se as pessoas que nelas trabalham estiverem preparadas. A empresa, como um todo, deve estar alinhada em torno das estratégias formuladas, e dessa maneira todos se empenharão a atingir a finalidade proposta. Não se pode esquecer do principal recurso diferencial de todas as empresas, as pessoas, que farão a diferença entre o sucesso e o fracasso das estratégias definidas. Requer-se o comprometimento dos colaboradores para que a firma possa atingir os objetivos fixados. A citação de Senge (1999), define o envolvimento das pessoas com uma organização:

“As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Além disso, a estrutura organizacional deverá estar preparada para atender o alinhamento da organização em torno das estratégias, a fim de que as tomadas de decisões sejam certas e rápidas para a empresa atingir os resultados propostos” (SENGE, 1999, p.38).

As organizações precisam de flexibilidade para aumentar sua competitividade. Para que isso seja viável, no entanto, necessitam de uma estrutura que atenda suas necessidades e que suas decisões fluam numa velocidade adequada para atender aos requisitos do mercado.

Referências

- ABRAS: Associação Brasileira de Supermercados (2009). *Disponível em:* <www.abras.com.br>. *Acesso em:* [28/04/2010].
- AGAS: Associação Gaúcha de Supermercados. *Disponível em:* <www.agas.com.br>. *Acesso em:* [28/04/2010].
- ALMEIDA, Anabela. Compras Hospitalares Centralizadas: Repercussões práticas. *In:* VII Encontro Nacional de Economia da Saúde, Torre do Tombo, Lisboa. Associação Portuguesa de Economia da Saúde (APES), 2000.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERMAN, B. *Marketing Channels*. USA: John Willey and Sons, 1996.
- BORGES, Murilo; SILVA, Karina Rachel. *Compras*. Trabalho de Conclusão de Curso: Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 1999.
- BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. *REAd: Revista Eletrônica de Administração, UFRGS*, ed.43, v.11, n.1, p.1-56, jan-fev, 2005.
- CEREALI, Valdir. *Contribuição à Formulação de um Modelo de Apuração de Resultados para a Atividade Comercial Varejista: Um Enfoque de Sistema de Informações*. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo (USP) – São Paulo, 2003.
- CHAVES, Ana Flávia Alcântara Rocha. *Estudo das Variáveis Utilizadas na Decisão de Compras no Comércio Varejista de Alimentos de Auto-Serviço: Supermercados*. Dissertação (Mestrado), USP, São Paulo, 2002.
- COSTA, André Lucirton. Sistemas de Compras Privadas e Públicas no Brasil. *Revista de Administração*, v.35, n.4, p.119-128, outubro/dezembro, 2000.
- DIAS, Mário; COSTA, Roberto Figueiredo. *Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras*. São Paulo: Edicta, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOPES, Frederico Fonseca; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto; MARCHETTO, Rafael Martins. Estratégias de Rede de Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar. *Disponível em:* <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR10_Estrat%E9gias>. *Acesso em:* [24/04/2010].
- LUCAS, Augusto Horácio. *Gestão de Compras em Supermercados*. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Gestão) – Faculdade de Economia. Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2007.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégias*. São Paulo: Atlas, 2000.
- REIS, Mara Regina de Araújo; BRITO, Priscila Mendes Rabelo de. Centralização de Compras como Fator Estratégico. *Disponível em:* <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/529>. *Acesso em:* [13/04/2010].
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistema de Informação Empresariais*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROSEBLOOM, B. *Marketing Channels*. 6.ed. USA: Dryden Press, 1999.
- SANTOS, Rosângela Vilela dos. *Propostas para Aumento do Desempenho da Área de Compras em Empresa Varejista*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

STERN, L. *Marketing Channels*. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x Descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração IA-USP*, São Paulo, v.14, n.2, p.101-121, 1979.

WANKE, Peter. Aspectos Fundamentais da Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos (2004). *Disponível em*: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-implement.htm>>. Acesso em: [29/04/2010].