



Instituto Federal de Brasília (IFB) - *Campus Gama*

Curso Superior de Tecnologia em Logística

ALYSON RODRIGUES DE SOUZA

Gestão de Fornecedores e Operações de Compra de uma Drograria de
pequeno porte do Distrito Federal

Brasília

2023

ALYSON RODRIGUES DE SOUZA

Gestão de Fornecedores e Operações de Compra de uma Drograria de
pequeno porte do Distrito Federal

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso Superior Tecnológico em
Logística, do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), *Campus*
Gama, como requisito para a obtenção do título
de tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Dr. José Elenilson Cruz.

Brasília

2023

Souza, Alyson Rodrigues de.

Gestão de Fornecedores e Operações de Compra de uma Drogeria de pequeno porte do Distrito Federal / Alyson Rodrigues de Souza ; orientação José Elenilson Cruz. — Gama, DF: 2023.

46 f. : 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Logística) — Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, Gama, DF, 2023.

Orientador(a): José Elenilson Cruz.

1. Fornecimento. 2. Varejo. 3. Curva ABC. 4. VMI. 5. ECR. I. Cruz, José Elenilson, orient. II. Instituto Federal de Brasília. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Curso Superior de Tecnologia em Logística – IFB Gama

ALUNO: Alyson Rodrigues de Souza

TÍTULO DO TCC: Gestão de Fornecedores e Operações de Compra de uma Farmácia de pequeno porte do Distrito Federal

COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. José Elenilson Cruz

Examinador 1: Profa. Dra. Martha Mendes Caiafa

Examinador 2: Prof. Me. Cassiomar Rodrigues Lopes

RESULTADOS:

Após avaliação do TCC, nesta data, os membros da Banca Examinadora consideram o aluno:

(X) APROVADO

() APROVADO COM REFORMULAÇÕES (prazo de 30 dias, após a defesa do TCC, para entrega da versão definitiva)

() APROVADO COM ALTERAÇÕES SUBSTANCIAIS (há necessidade de reapresentação do trabalho à banca examinadora)

() REPROVADO

NOTA FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: 9,7

Brasília, 21 de julho de 2023

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marta Eliza de Oliveira**, COORDENADOR DE CURSO - FUC1 - GA-GRAD-TL, em 26/07/2023 09:40:07.
- **Martha Mendes Caiafa**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 26/07/2023 10:34:40.
- **Jose Elenilson Cruz**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 26/07/2023 10:39:26.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 26/07/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 477654

Código de Autenticação: eeadbd6a51



Documento assinado digitalmente

CASSIOMAR RODRIGUES LOPES

Data: 26/07/2023 10:47:52-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Campus Gama
Lote 01, DF 480, None, Setor de
Múltiplas Atividades, GAMA / DF, CEP
72.429-005

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por toda benção, saúde e fé para atingir esse objetivo e encerrar mais esse projeto na minha vida.

Aos meus pais, Aldo e Leila, e aos meus irmãos, Douglas e Maycon, por todo apoio, força e motivação durante esta jornada de estudos.

Ao meu orientador, professor José Elenilson, pelo auxílio, aulas e ensinamentos na elaboração deste trabalho.

Aos professores do Instituto Federal de Brasília (IFB) do CST em Logística, pelos conselhos, experiências e conhecimentos repassados ao longo do curso.

A todos os meus amigos que me apoiaram e contribuíram para que eu chegasse até o fim.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE SIGLAS.....	6
RESUMO.....	7
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Pergunta de Pesquisa.....	10
1.2 Objetivo Geral	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1. Logística, conceito e importância.....	12
2.2 Cadeia de Suprimentos.....	13
2.3 A Importância do Varejo.....	14
2.4 Função Compras e a Gestão de Fornecedores no Varejo.....	16
3. METODOLOGIA.....	21
3.1 Classificação da Pesquisa	21
3.2 Dados e Fontes.....	21
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	22
3.4 Procedimentos de Análise de Dados	23
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 Descrição da Empresa.....	26
4.2 Relatório de Compras	26
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de Suprimentos simples.

Figura 2: Processos da gestão estratégica de fornecedores.

Figura 3: Relatório de Compras na forma original.

Figura 4: Relatório de Compras sistematizado.

Figura 5: Critério e objetivo das curvas ABC criadas.

Figura 6: Curva ABC – Quantidade de pedidos por fornecedor.

Figura 7: Quantidade de pedidos por área da Curva ABC.

Figura 8: Curva ABC por preço bruto de compra dos produtos.

Figura 9: Curva ABC pelo preço líquido de compra dos produtos.

Figura 10: Curva ABC pelo valor do desconto concedido pelo fornecedor.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Somas totais por fornecedor.

Tabela 2: Posição dos principais fornecedores nas quatro curvas ABC.

LISTA DE SIGLAS

EPP	Empresas de Pequeno Porte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDUSFARMA	Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos
TI	Tecnologia da Informação
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i> /Resposta Eficiente ao Consumidor
VMI	<i>Vendor Managed Inventory</i> /Estoque Gerenciado pelo Fornecedor

RESUMO

É fato que a aplicação de técnicas de gestão proporciona impactos fundamentais no sucesso de qualquer organização, ainda mais, nas empresas de pequeno porte, devido à limitação de recursos. Buscando responder como uma Drograria de pequeno porte instalada no Distrito Federal se relaciona com seus principais fornecedores para se manter competitiva no mercado, este trabalho teve por objetivo geral analisar a gestão dos fornecedores desenvolvida por uma Drograria de pequeno porte instalada no Distrito Federal. Quanto a metodologia, trata-se de um estudo exploratório do relatório gerencial de compras, que possui dados quantitativos e qualitativos. Baseadas na análise dessas informações por meio de programas, como Microsoft Excel e Power BI, e da ferramenta curva ABC, foram desenvolvidas quatro curvas baseadas em quatro critérios diferentes com o fim de identificar os principais fornecedores para cada um deles. Ao final, os resultados demonstram características que favorecem a implementação de algumas técnicas como VMI e ECR, os principais fornecedores baseados em sua posição na área da Curva ABC para cada critério e a necessidade da implementação de técnicas de relacionamento com fornecedores. As implicações dos resultados para a gestão da empresa ocorrem na forma como a *Drograria Gama Farma* enxerga os seus fornecedores, o que possibilitou identificar os mais importantes e direcionar a aplicação das técnicas de relacionamento às principais empresas responsáveis pelas compras. Além disso, identificou-se características que a empresa deve ter atenção para aumentar sua vantagem competitiva e a satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: fornecimento; varejo; curva ABC; VMI; ECR.

ABSTRACT

It is a fact that the application of management techniques provides fundamental impacts on the success of any organization, even more so in small companies, due to limited resources. Seeking to answer how a small drugstore installed in the Federal District relates to its main suppliers to remain competitive in the market, this work had the general objective of analyzing the management of suppliers developed by a small drugstore installed in the Federal District. As for the methodology, it is an exploratory study of the purchasing management report, which has quantitative and qualitative data. Based on the analysis of this information through programs such as Microsoft Excel and Power BI, and the ABC curve tool, four curves were developed based on four different criteria in order to identify the main suppliers for each of them. In the end, the results demonstrate characteristics that favor the implementation of some techniques such as VMI and ECR, the main suppliers based on their position in the ABC Curve area for each criterion and the need to implement techniques for relationship with suppliers. The implications of the results for the company's management occur in the way Drogaria Gama Farma sees its suppliers, which made it possible to identify the most important ones and direct the application of relationship techniques to the main companies responsible for purchases. In addition, it identified characteristics that the drugstore should pay attention to in order to seek to increase the competitive advantage and the well-being of its customers.

Keywords: supply; retail; ABC curve; VMI; ECR.

1. INTRODUÇÃO

Quando se fala em empresas de pequeno porte (EPP), o enquadramento, muitas vezes, é feito de forma subjetiva, com base no tamanho físico da organização; no entanto, EPP é aquela que auferir vendas brutas anuais entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

Apesar de parecerem inexpressivas, as empresas de pequeno porte possuem grande importância na economia nacional, uma vez que cerca de 27% do PIB do Brasil são representados por elas (SEBRAE, 2022). Isso fica ainda mais evidente quando se verifica um crescimento de 6%, de 2020 para 2021, na abertura de novas EPPs, o equivalente a cerca de 1,4 milhão de novas empresas abertas (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022).

Ao inserir as EPPs nesse cenário de importância econômica, um ramo de atividade que apresenta crescimento é o varejista farmacêutico, popularmente chamado de drogarias. As expectativas de crescimento do varejo farmacêutico para o ano de 2022 eram de 12% e para 2023 de 10%, segundo o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos (SINDUSFARMA, 2022).

Essa taxa de crescimento evidencia o aumento da competitividade entre as drogarias, impondo-as a necessidade de se diferenciar no mercado. A competitividade não ocorre de forma uniforme entre os concorrentes do ramo varejista farmacêutico, uma vez que as grandes redes, constituídas de grandes empresas nacionais, possuem capital de giro e poder de compra e venda maior do que as pequenas redes ou drogarias de bairro (FEBRAFAR, 2018). Com maior capital financeiro, os investimentos em marketing, propaganda e em sistemas de relacionamento com o consumidor ocorrem com maior facilidade.

Além disso, as drogarias pertencentes às grandes redes procuram se instalar, normalmente, em regiões de maior poder aquisitivo de consumidores, como os bairros nobres das cidades, o que as levam a estarem próximas de pessoas de alta renda que podem priorizar um atendimento diferenciado em detrimento de um menor custo.

Em sentido oposto, as pequenas drogarias não contam com as mesmas facilidades, tendo em vista o baixo volume de capital próprio para realizar esses investimentos e as dificuldades de acesso ao capital de terceiros, comumente presenciadas nas pequenas empresas de forma geral (FEBRAFAR, 2018).

Essa diferença promovida pelo porte da empresa fica evidente quando Costa e Leandro (2016) destacam como característica das EPPs: as fontes de recursos como escassas ou de acesso difícil; a capacidade da mão de obra que não é especializada para cada segmento de atuação; além de, em alguns casos, ocorrer um vínculo de subordinação às grandes empresas.

Dentre as áreas funcionais das EPPs que há falta de especialização, destaca-se a área de compras, uma área-chave das organizações, tendo em vista o grau de relacionamento com os fornecedores. Para Neto e Marinho (2014), gerir a cadeia de suprimentos é um ponto principal para formular estratégias competitivas. Assim, em um ambiente desigual, como o que enfrenta as pequenas drogarias, colocar em prática técnicas de gestão de fornecedores pode aumentar a competitividade e impactar positivamente as operações das EPPs.

Nesse aspecto, este estudo busca responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos abaixo:

1.1 Pergunta de Pesquisa

- Como uma Drogeria de pequeno porte instalada no Distrito Federal se relaciona com seus principais fornecedores para se manter competitiva no mercado?

1.2 Objetivo Geral

- Analisar a gestão dos fornecedores desenvolvida por uma Drogeria de pequeno porte instalada no Distrito Federal com vistas a se manter competitiva no mercado.

1.3 Objetivos Específicos

- Analisar o Relatório de Compras do ano de 2022;
- Identificar os principais fornecedores da Drogeria sob variados critérios;
- Identificar características da área de compras da drogaria e o procedimento dos pedidos realizados junto aos principais fornecedores.

1.4 Justificativa

O trabalho se justifica por abordar um assunto importante para a gestão das empresas: o relacionamento com os fornecedores. Sem os fornecedores não há funcionamento da atividade-fim da empresa, portanto, eles são um elo da cadeia de suprimentos que faz diferença. Sob a ótica acadêmica, é um trabalho que busca colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo do CST em logística sobre compras, técnicas de gestão de estoques e gestão de fornecedores no contexto da cadeia de suprimentos.

Abordar esses aspectos é importante para o aperfeiçoamento da gestão das EPPs, cujos negócios têm significativa participação na economia brasileira. Espera-se colaborar com a gestão de fornecedores da empresa objeto de estudo, assim como de outras que enfrentam restrições de recursos financeiros e/ou de pessoal qualificado. Por fim, espera-se que o impacto social na otimização de recursos, na melhoria de qualidade e na aplicação de técnicas de gestão gerem ganhos que farão diferença no atendimento, na satisfação e bem-estar dos clientes da empresa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, será apresentada a descrição dos principais conceitos utilizados durante o trabalho.

2.1. Logística, conceito e importância

Logística é o conjunto de atividades que integra, coordena e controla o fluxo físico de materiais e de informações nas fases de compra, armazenagem, manuseio e movimentação, distribuição e transporte de mercadorias, desde o ponto de origem da matéria-prima ao ponto final do produto (BALLOU, 2006). Para Christopher (2018), logística é uma estrutura de orientação planejada que tem como objetivo desenvolver um único plano para que os produtos e informações fluam por meio de um negócio.

Historicamente, a logística passou por evoluções, conforme mostram os principais autores da área. Uma robusta perspectiva evolucionária é encontrada em Novaes (2021), que destacou esse avanço em quatro fases, denominando-as de: atuação segmentada, integração rígida, integração flexível e integração estratégica.

Na atuação segmentada, o estoque era a peça-chave numa cadeia que possuía muitos produtos parados devido ao fato de os subsistemas serem gerenciados de forma separada, de modo que cada elo (manufatura, centro de distribuição e varejo) cuidava dos seus produtos acabados. Dentro dessa ótica, a visão de reduzir custos era focada somente em determinados pontos e não na cadeia como um todo. Aqui, tem-se um processo produtivo focado em produtos padronizados com produção em série (NOVAES, 2021).

Na fase integração rígida, o fim da padronização e o início da diversificação de produtos ocasionaram uma mudança de dinâmica. Tornou-se necessária maior flexibilidade no processo de produção para atender um maior catálogo de opções sem aumentar os custos. Em consequência, cresceram os níveis e valores de estoques entre os elos da cadeia, levando à necessidade de racionalização, planejamento e otimização entre fornecedores e clientes. Todavia, o planejamento era inflexível e sem possibilidade de alteração durante as operações (NOVAES, 2021).

Na fase da integração flexível, no final da década de 1980, a integração avançou passando a ter características como dinâmica e flexibilidade, tanto no nível

interno (dentro da empresa) quanto no nível externo (das relações com fornecedores e clientes), porém, não de forma abrangente e total. Um dos motivos para esse avanço foi a melhora da informática e a consequente troca de informações entre os parceiros da cadeia, que trouxe mais agilidade com ajustes frequentes. Nessa fase, iniciou-se a busca pela diminuição dos níveis de estoque de forma permanente, o foco no consumidor e a visão de que em cada elo da cadeia há um cliente que precisa ser satisfeito (NOVAES, 2021).

Na quarta e última fase, a integração estratégica, buscou-se visão abrangente e total da cadeia de suprimentos, passando a logística a ser vista por uma nova perspectiva: a estratégica. A partir dessa nova visão, intensificou-se a busca por maior competitividade, novos negócios, redução de custos e de prazos no ciclo do pedido e maior nível de serviço. Ademais, o uso em escala da Tecnologia da Informação (TI) impulsionou a troca de informações entre os elos da cadeia, impactando em (1) maior satisfação do consumidor, (2) parcerias entre fornecedores e compradores, (3) esforço sistemático e continuado para aumento da eficiência e (4) redução de desperdícios e custos desnecessários (NOVAES, 2021).

2.2 Cadeia de Suprimentos

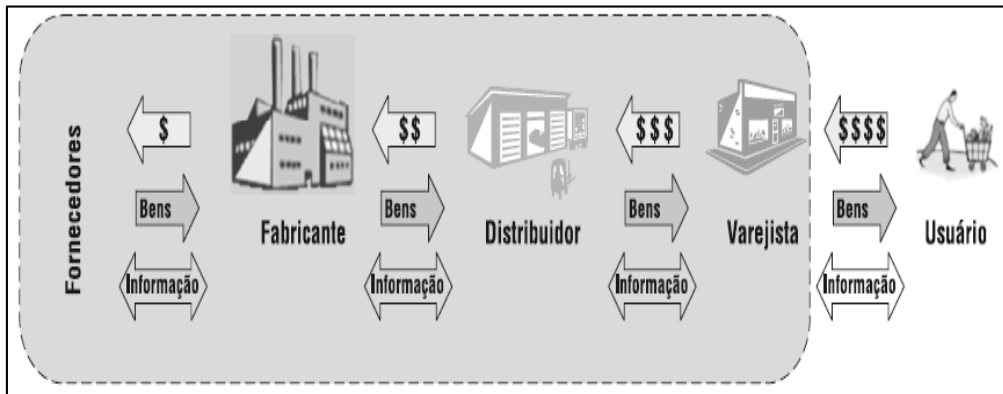
Embora possa gerar confusão devido à natureza das atividades, logística e cadeia de suprimentos não se confundem, uma vez que a última faz parte do processo logístico, mas não por completo (BALLOU, 2006). Cadeias de suprimentos são atividades relacionadas a um fluxo que se dispõe sequencialmente da seguinte maneira: fonte de matéria-prima, indústria fornecedora de componentes, manufatura do produto, distribuidor, varejista e consumidor (NOVAES, 2021).

Cadeia de suprimentos é um conceito relativamente novo relacionado a uma modificação no formato tradicional de operação dos parceiros comerciais, cuja característica principal era o isolamento entre comprador e fornecedor (CHRISTOPHER, 2018). O conceito de cadeia de suprimentos busca refletir uma gestão das relações comerciais para gerar resultados mais satisfatórios para todas as partes envolvidas (CHRISTOPHER, 2018).

Numa cadeia de suprimentos existem nós e elos, sendo os primeiros as relações entre as organizações envolvidas (fabricante, distribuidor, varejista e usuário), e os últimos referem-se às ligações que ocorrem entre elas - o

relacionamento, os fluxos físicos de bens, os fluxos financeiros e os de informações - (CORRÊA, 2019). Esses detalhes podem ser vistos conforme a Figura 1.

Figura 1: Cadeia de Suprimentos simples.



Fonte: Corrêa (2019).

A partir da integração e administração desses elos (fornecedores → fabricante → distribuidor → varejista → usuário ou consumidor final) e nós (bens e informações), por meio da gestão da cadeia de suprimentos (GCS) ou *supply chain management* (SCM), as empresas poderão obter vantagens competitivas efetivas (POZO, 2019). Apesar de se associar essas vantagens imediatamente à redução de custos, há outros ganhos como confiabilidade e velocidade das entregas, flexibilidade a mudanças internas e externas, sustentabilidade, inovação e qualidade dos produtos (CORRÊA, 2019).

Para isso acontecer, a GCS busca a confiança e a cooperação entre parceiros, além de seguir a máxima: o todo é maior que a soma de suas partes (CHRISTOPHER, 2018). Na prática, a GCS exige muito das entidades, uma vez que seu objetivo é alcançar sinergia entre as partes para atingir a satisfação do cliente final (POZO, 2019).

2.3 A Importância do Varejo

Para Kotler e Keller (2018), o varejo refere-se a todas as atividades relacionadas ao comércio de bens ou serviços ao consumidor final somente para uso pessoal. Complementando, Parente e Barki (2014) referem-se à finalidade do varejo - de atender uma necessidade do cliente final - de modo que, sob a perspectiva da

cadeia de suprimentos, o varejo atua como um intermediário entre o nível do consumo e o nível do atacado.

Observa-se que o varejo possui um papel de cada vez mais de destaque em cadeias de suprimentos, uma vez que ele é responsável por identificar o que os clientes necessitam, o que fazer para proporcionar melhores experiências aos consumidores e o que produzir para atender ao mercado (PARENTE; BARKI, 2014).

Casas (2013) complementa desagregando os impactos positivos do varejo para empresas e consumidores. Às empresas, o varejo reduz a quantidade de contatos, fazendo com que ocorra a diminuição de gastos de fabricantes e atacadistas de atingirem diretamente o consumidor final. Aos consumidores, o varejo impacta na especialização, uma vez que o vendedor terá um comprador especializado que busca comprar o que irá satisfazer sua necessidade.

Em se tratando de varejo especializado, destaca-se o papel das Drogarias. A princípio, elas podem ser classificadas, quanto à natureza, em farmácia com manipulação e farmácia sem manipulação ou drogaria. Para entender essa diferença, é preciso seguir a Lei nº 13.021/2014, conhecida como lei das farmácias, que conceitua farmácia com manipulação como “*estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos[...]*” (Art. 3º, parágrafo único, inciso II). Já a farmácia sem manipulação ou drogaria é conhecida assim porque realiza o comércio de medicamentos, insumos farmacêuticos e entre outros, em sua embalagem original (BRASIL, 2014).

Além disso, outra diferenciação possível é entre drogaria de rede e drogaria comunitária ou de bairro. A primeira se refere às várias unidades com a mesma marca e bandeira, o que unifica a gestão e favorece o desenvolvimento de privilégios por meio de parcerias com indústrias e distribuidoras (FARMACRO, 2021). As drogarias de bairro são aquelas que proporcionam assistência à saúde aos moradores, bem como vendem medicamentos comuns, aferem pressão e dão conselhos sobre as medicações (SABADINI, 2018).

Além de comercializarem produtos de perfumaria, cosméticos e suplementos, as drogarias comercializam três categorias principais de medicamentos: medicamentos de referência, medicamentos similares e medicamentos genéricos. Na primeira estão incluídos os produtos inovadores, registrados e comercializados no

país, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2020).

A segunda representa os medicamentos que contêm o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresentam a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica equivalentes ao medicamento original registrado na Anvisa, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículo, devendo sempre serem identificados por nome comercial ou marca (ANVISA, 2020).

A terceira categoria de medicamentos abarca os medicamentos genéricos, aqueles que contêm os mesmos princípios ativos, na mesma dose e forma farmacêutica, e são administrados pela mesma via e com a mesma posologia e indicação terapêutica do medicamento de referência, apresentando eficácia e segurança equivalentes à do medicamento de referência e podendo, com este, ser intercambiável. Os medicamentos genéricos não têm indicação de marca (ANVISA, 2020).

2.4 Função Compras e a Gestão de Fornecedores no Varejo

Segundo Dias (2019), a área de compras é essencial e compõe o setor de suprimentos, sendo responsável pelo (1) abastecimento das demandas de materiais e serviços, (2) planejamento das quantidades, (3) satisfação no momento correto, (4) verificação do que foi pedido e (5) plano de armazenamento. Ao observar a natureza das responsabilidades, é necessário destacar impactos que possam ocorrer em outras áreas, afetando, assim, a empresa como um todo.

Embora seja uma atividade de apoio, a função compras é uma importante atividade administrativa que busca a redução de custos, o aumento do *mix* de produtos e o desenvolvimento de novos fornecedores, utilizando, dentre outros instrumentos, a negociação de preços e a formação de parcerias com fornecedores (POZO, 2015). Para atingir esses objetivos, é necessário clareza e objetividade na atuação da área de compras nas empresas (POZO, 2015).

Dessa forma, cresce cada vez mais a importância de metas e objetivos claros para a área de compras, como os descritos por Dias:

Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção, coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa, comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos, e procurar sempre dentro de uma negociação justa e honrada as melhores condições para a empresa, principalmente em termos de pagamento (DIAS, 2009, p. 229).

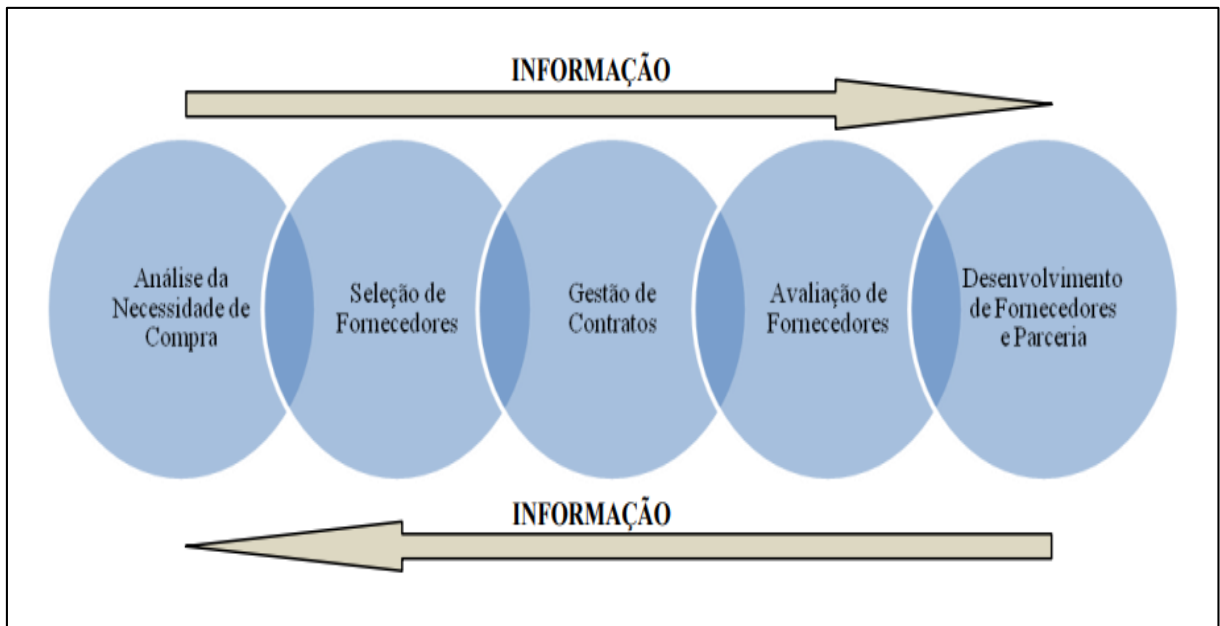
Para atingir suas finalidades, a área de compras realiza uma série de atividades, tais como: controlar e registrar (estoque, consumo, preços), analisar (custos, especificações) e estudar o mercado (POZO, 2015). Do ponto de vista do desenvolvimento de fornecedores, cabe ao setor de compras controlar, registrar e desenvolver novos fornecedores e materiais, pesquisar a qualidade do fornecedor, garantir o atendimento da demanda, negociar redução de preços, contatar vendedor e sustentar uma relação comercial confiável (POZO, 2015).

A partir desses objetivos, que focam em quem está fornecendo, cresceu com o passar dos anos a necessidade de, por meio da GCS, integrar as empresas com seus fornecedores e clientes para aumentar a disponibilidade de informações mais ágeis e consistentes ao microempresário (POZO, 2019). Essa integração se torna ainda mais necessária quando Christopher (2018) quebra a ideia da linearidade ao afirmar que a empresa focal, numa cadeia de suprimentos real, está envolvida numa complexa rede de entidades interligadas e inter-relacionadas. Portanto, o varejo não lida somente com um fornecedor, mas com vários, o que impõe a necessidade de um melhor gerenciamento deles.

A palavra gestão vem do latim '*gestione*' e significa administrar com algum objetivo, ou seja, em busca de atingir metas (TRIPLA, 2018). Quando se fala de gestão numa empresa, vem em mente os mais diversos objetos como pessoas, competências e riscos, mas deve-se também destacar a gestão de fornecedores, uma vez que ela é elemento fundamental nas estratégias que buscam maior nível de competitividade (NETO; MARINHO, 2014).

Para realizar essa gestão estratégica de fornecedores, Alves e Paula (2012) destacam os processos representados pela Figura 2.

Figura 2: Processos da gestão estratégica de fornecedores.



Fonte: Alves e Paula (2012).

O primeiro processo - análise da necessidade de compra - é o momento em que há a previsão da necessidade de suprimentos, parâmetro fundamental para o funcionamento do setor de compras (DIAS, 2023). Além disso, Dias (2023) complementa indicando que nesta fase são definidas informações – quantidade, qualidade e prazos - que conduzem a aquisição.

O segundo processo – seleção de fornecedores - também chamado de desenvolvimento de fornecedores (POZO, 2015) é o procedimento de seleção dos fornecedores aptos e qualificados para abastecer a empresa com seus produtos e serviços. Para Dias (2023), essa fase é um ponto-chave para o setor de compras, de forma que passa pelo processo: analisar a potencialidade, instalações e produtos do fornecedor; manter cadastro atualizado e completo; e realizar cotação de preços.

O terceiro processo - gestão de contratos - inerente também ao processo de negociação, é o momento em que ocorre a formalização do acordo por meio de um contrato, demonstrando as decisões e interesses das partes (CORREIA, 2014). Deve ocorrer a gestão do contrato, que segundo Correia (2014), será o ato de verificar tanto as fases anteriores à assinatura quanto as posteriores. Dentre as fases indicadas por ele estão: negociar com o responsável pela proposta mais atrativa; detalhar a formalização do contrato para atender às necessidades reais da organização.

O quarto processo – avaliação de fornecedores - é o momento em que se faz necessário avaliar os seguintes aspectos em relação aos fornecedores: cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos, manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos, política de preços determinada e assistência técnica (DIAS, 2023). Pontos como ser honesto no relacionamento com o cliente, ter estrutura, preços competitivos, constante desenvolvimento de produtos, entre outros, são fatores que definem um bom fornecedor (DIAS, 2023). Logo, podem ser parâmetros para a avaliação e devem ser levados em conta também no momento de formalizar o contrato na fase anterior.

O quinto processo – desenvolvimento de fornecedores e parceria – é tido como o novo paradigma da aquisição, uma vez que no atual mercado globalizado, há a imposição da necessidade de parcerias como forma da empresa ganhar vantagens competitivas (NETO; MARINHO, 2014). Para alcançar os ganhos, pressupõe o desenvolvimento de trabalho conjunto entre comprador e fornecedor baseado em cooperação e compartilhamento de informação, de forma que ambos possam ser vistos com uma só empresa (NETO; MARINHO, 2014).

Permeando os processos, conceitos como ECR (*Efficient Consumer Response*) ou Resposta Eficiente ao Consumidor, e VMI (*Vendor Managed Inventory*) ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor foram desenvolvidos visando otimizar a gestão de estoques e de fornecedores. O primeiro é definido pela ECR Board (1995, apud POZO, 2019, p. 107) como: “[...] um sistema orientado simples, rápido e de consumo, em que todos os elos da cadeia logística trabalham em conjunto, a fim de satisfazer as necessidades do consumidor com o menor custo possível”.

Na prática, o ECR estuda como conseguir parceiros comerciais eficazes, otimizar o trabalho em conjunto com o parceiro para aumentar o valor ao cliente e manter o fluxo de produtos, realizar a rápida reposição de produtos, reduzir custos por meio da diminuição de quantidade de produtos em estoque e atender os clientes de acordo com o nível de serviço solicitado (POZO, 2019). Para a execução, exige-se das empresas a troca de informações com os fornecedores focada no cliente, uma vez que o ECR busca o compartilhamento de dificuldades e problemas entre as organizações da cadeia, para que juntas possam desenvolver e implantar soluções melhores dentro de seus contextos (POZO, 2019).

Já o VMI, conforme Pires (2016), é uma técnica em que a responsabilidade de gerenciar o estoque do comprador será do fornecedor, de forma que ele fica responsável pelo processo de reposição dos produtos. Essa técnica exige confiança e parceria entre vendedor e comprador para a troca de informações, uma vez que necessita integrar e coordenar processos e operações entre a empresa e o fornecedor (PIRES, 2016).

As vantagens da implementação dessas técnicas para o fornecedor são: a melhoria do atendimento, a fidelização da empresa-cliente, o aprimoramento do gerenciamento da demanda e a melhoria do conhecimento sobre o mercado (PIRES, 2016). Para a empresa-cliente as vantagens são: diminuir custos com estoques e capital de giro, melhor atendimento do fornecedor e simplificação dos processos de estoque e de compras (PIRES, 2016).

3. METODOLOGIA

Nesta seção, buscou-se discorrer sobre a classificação da pesquisa, a natureza dos dados e suas fontes e os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados, seguindo as orientações de Gil (2022).

3.1 Classificação da Pesquisa

Conforme a perspectiva de Gil (2022), esta pesquisa pode ser classificada em quatro tipos distintos, mas não excludentes entre si. Quanto ao objetivo, tem-se uma pesquisa exploratória, pois proporcionou ao autor maior familiaridade com o tema pesquisado visando torná-lo mais explícito, a partir do uso flexível de técnicas de coleta de dados, como levantamento bibliográfico, entrevistas e análise documental. Quanto ao procedimento técnico empregado, tem-se um estudo de caso, pois buscou-se obter conhecimento amplo sobre o processo de compra de uma drogaria de pequeno porte, empregando o viés prático e a motivação para resolver um problema empírico (concreto), mesmo que não imediato (VERGARA, 2016).

Em relação à abordagem adotada na coleta e no tratamento dos dados, tem-se um estudo quantitativo e qualitativo, tendo em vista ter se apoiado em (1) dados objetivos (numéricos), coletados de um relatório gerencial, os quais permitiram o cálculo de percentagens e somas e a elaboração de gráficos, e (2) dados subjetivos (textuais) advindos da entrevista com o gerente administrativo da empresa investigada, que permitiu melhor compreender e explicar os padrões e tendências indicados pelos dados quantitativos.

3.2 Dados e Fontes

A empresa objeto deste estudo utiliza um *software* de gestão específico para o comércio varejista de medicamentos e outros produtos – o InovaFarma. Nesse sistema são armazenadas todas as informações relacionadas às operações de aquisição, controle de estoque e vendas. Partindo dessa base de dados, foram extraídos para a realização deste trabalho o seguinte documento: Relatório de compras referente ao ano de 2022. O relatório foi extraído do sistema no dia 29/03/2023 em formato em Excel. Devido à sua originalidade e por não serem

copiados ou parafraseados de algum local, os dados extraídos desses relatórios serão classificados em primários (SORDI, 2017).

O relatório de compras foi emitido por nota fiscal, em ordem cronológica, partindo do dia 03/01/22 até 31/12/2022. Rico em informações detalhadas, foi possível obter por meio deste relatório as seguintes variáveis: código do produto atribuído pelo fornecedor; descrição do produto; quantidade em estoque no momento do pedido; quantidade pedida; preço bruto; desconto unitário; preço líquido; total pago; total do desconto; valor da substituição tributária; data da nota fiscal (NF); data e hora do lançamento no sistema; número da nota; fornecedor; total de itens/NF; total de produtos/NF; total de desconto/NF; outros totais que representava a soma da substituição tributária por NF e; total da NF.

O relatório de compras original contém quarenta mil linhas e 10 colunas dispostas na forma apresentada na Figura 3:

Figura 3: Relatório de Compras na forma original.

Data Nota:	03/01/2022	Data Lanç.:	05/01/2022	Nº Nota:	00356853	Fornecedor:	DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS SANTA CRUZ LTDA			
Código	Produto	Estoque	Qtde	Preço Bruto	Desc. Unit.	Preço Liq.	Total	T. Desc.	Valor ST	
559341	PERCOF XAROPE 120ML	5	2	27,73	1,39	26,34	55,46	2,78	3,70	
573701	PONDERA 15 MG C/ 20 CPR	1	2	41,45	2,07	39,38	82,90	4,14	5,54	
TOTAL DE ITENS								4		
TOTAL DE PRODUTOS								138,36		
TOTAL DE DESCONTO								6,92		
OUTROS TOTAIS								9,24		
TOTAL DA NOTA								140,68		

Data Nota:	03/01/2022	Data Lanç.:	05/01/2022	Nº Nota:	00356855	Fornecedor:	DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS SANTA CRUZ LTDA			
Código	Produto	Estoque	Qtde	Preço Bruto	Desc. Unit.	Preço Liq.	Total	T. Desc.	Valor ST	
748041	VICK VAPORUB 30GR	2	3	21,45	1,50	19,95	64,35	4,50	4,20	
748061	VICK VAPORUB 50GR	3	2	32,13	2,25	29,88	64,26	4,50	4,20	
TOTAL DE ITENS								5		
TOTAL DE PRODUTOS								128,61		
TOTAL DE DESCONTO								9,00		
OUTROS TOTAIS								8,40		
TOTAL DA NOTA								128,01		

Fonte: Drogaria Gama Farma (2023).

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Embora o autor desta pesquisa tenha realizado seu estágio obrigatório na empresa objeto do estudo, no momento de realização do TCC, o autor não tinha mais nenhuma relação com as atividades operacionais realizadas no local de estudo. A

realização do estágio possibilitou maior proximidade do autor com um dos sócios da empresa (gerente administrativo), responsável pela extração e envio dos relatórios no *email* institucional (alyson.souza@estudante.ifb.edu.br) do pesquisador.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados

Analisando, primeiramente, o relatório de compras, tornou-se necessária a sistematização das informações para melhorar a inferência dos dados, o que levou à exclusão das linhas que indicam os totais por NF. Como as variáveis *data da nota fiscal (NF)*, *data do lançamento*, *hora do lançamento no sistema*, *número da nota* e *nome do fornecedor* estavam agregadas na mesma linha, como pode ser visto na Figura 3, separou-se cada informação para uma coluna separada e excluiu-se as linhas que agregavam todas essas variáveis. Feitas essas alterações, o relatório passou a conter 21.510 linhas e 15 colunas, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4: Relatório de Compras sistematizado.

Código	Produto	Fornecedor	NF	Data NF	Data Lanç.	Hora Lanç.	Estoque NMP	Qtde Pedida	Preço Bruto Unit	Desc. Unit.	Preço Líq. Unit	Total	T. Desc.	Valor ST
559341	PERCOF XAROPE 120ML	SANTA CRUZ	00356853	03/01/2022	05/01/2022	16:32:00	5	2	27,73	1,39	26,34	55,46	2,78	3,70
573701	PONDERA 15 MG C/ 20 CPR	SANTA CRUZ	00356853	03/01/2022	05/01/2022	16:32:00	1	2	41,45	2,07	39,38	82,90	4,14	5,54
748041	VICK VAPORUB 30GR	SANTA CRUZ	00356855	03/01/2022	05/01/2022	16:32:00	2	3	21,45	1,50	19,95	64,35	4,50	4,20
748061	VICK VAPORUB 50GR	SANTA CRUZ	00356855	03/01/2022	05/01/2022	16:32:00	3	2	32,13	2,25	29,88	64,26	4,50	4,20
84961	BEPANTOL BABY CREME 030GR	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	6	3	13,87	0,00	13,87	41,61	0,00	0,00
109221	BUSONID 032MCG 120DOSES	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	0	3	18,11	1,45	16,66	54,33	4,35	3,51
109241	BUSONID 050MCG 120DOSES	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	1	3	26,58	2,13	24,45	79,74	6,38	5,16
272621	DRENATAN 2,5ML	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	2	1	99,04	3,96	95,08	99,04	3,96	6,69
369761	GRACIAL 22CPR	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	1	2	35,24	2,12	33,13	70,48	4,23	4,93
388741	HYLO GEL 10ML	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	1	1	64,76	3,24	61,52	64,76	3,24	4,32
422281	LASIX 40MG 20CPR	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	3	2	14,61	0,59	14,03	29,22	1,17	1,97
430101	LEVOID 75MCG 30CPR	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	0	1	12,81	1,02	11,79	12,81	1,02	0,83
486481	MINANCORA POMADA 30GR	PROFARMA	00021047	03/01/2022	05/01/2022	16:34:00	4	3	11,31	0,68	10,63	33,93	2,04	2,24

Fonte: Adaptado de Drogeria Gama Farma (2023).

Além dessa alteração, também foram identificados produtos com mais de um código, uma vez que foram comprados com diferentes fornecedores. Para solucionar essa dupla-contagem, houve a unificação em somente um código.

Realizadas as adaptações, partiu-se para análises exploratórias dos dados, aplicando a técnica da Curva ABC visando identificar os itens que merecem e necessitam de atenção por parte da empresa no que se refere a um tratamento mais adequado do ponto de vista de sua gestão (DIAS, 2019). Neste caso, os itens são

ordenados com base em sua importância relativa, que é classificada em três áreas distintas: área A - itens mais importantes – para os quais a administração precisa ter uma atenção mais especial, área B - itens intermediários - e área C - itens menos importantes, para os quais a administração não precisa ter muita atenção (DIAS, 2019).

Foram construídas quatro curvas ABC com base em critérios diferentes e as seguintes motivações:

Figura 5: Critério e objetivo das curvas ABC criadas.

Curva ABC	Objetivo
Quantidade de pedidos por fornecedor	Identificar quais fornecedores tinham maior frequência de contato.
Preço bruto de compra dos produtos	Classificar, em fins de valores, os fornecedores que mais representam.
Preço líquido de compra dos produtos	Identificar a quais fornecedores houve a maior transferência de recursos.
Valor do desconto concedido pelo fornecedor	Observar se as fornecedoras com maior número de pedidos e valores pagos foram as que proporcionaram os maiores descontos à drogaria.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na execução, foi feita a classificação do maior para o menor na coluna do critério (quantidade de pedidos, preço bruto, preço líquido ou desconto), depois a divisão do correspondente de cada fornecedor pelo total para encontrar o valor da porcentagem individual. Após encontrar essas porcentagens, realizou-se o cálculo da porcentagem acumulada e, por fim, a classificação com os seguintes pontos de corte, em que X é uma simbologia para representar a porcentagem acumulada: A ($X \leq 60\%$); B ($60\% < X \leq 90\%$) e; C ($90\% < X \leq 100\%$).

A curva ABC tem impacto positivo nos resultados da empresa porque permite ao gestor tomar decisões e agir rapidamente para solucionar problemas (POZO, 2015). Seu uso é bastante adequado ao contexto de pequenas empresas, especialmente na organização em que este estudo foi realizado, dado que ela transaciona com 46 fornecedores, e esta quantidade pode ser expressiva, levando a empresa a necessitar de abordagens diferentes e adequadas para identificar a importância deles para as suas operações.

As dúvidas surgidas durante o processo de sistematização dos relatórios e da análise dos dados foram sanadas com a realização de entrevista aberta por meio do *WhatsApp* com o sócio responsável pela gestão administrativa da empresa. Outra forma, foram informações advindas da experiência do autor da pesquisa quando realizou o estágio no local.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da Empresa

Este estudo foi realizado com dados de uma drogaria de pequeno porte que possui dois sócios, identificada como *Drogaria Gama Farma*, localizada no Setor Leste, Região Administrativa do Gama, Distrito Federal (DF). Como se buscou obter conhecimento amplo e detalhado do problema estudado, este estudo é operacionalizado por meio de um estudo de caso (GIL, 2022).

Com atendimento realizado todos os dias da semana e expediente das 7h às 22h, a drogaria atua com um quadro de pessoal composto por dois grupos de funcionários – em que cada tem um atendente, um caixa e dois motoboys – com trabalho em dois turnos, manhã e tarde. Ao realizar uma análise do território em que está localizada, observa-se a existência de uma concorrente direta a poucos metros de distância.

Em um espaço com aproximadamente 100 metros quadrados, ela se destaca pela diversidade de categorias: medicamentos; perfumaria; cosméticos e; suplementos. Quanto ao faturamento bruto, por meio de dados do relatório de venda, há o cálculo aproximado de R\$ 4.147.929,60 (quatro milhões, cento e quarenta e sete mil, novecentos e vinte e nove reais e sessenta centavos) referente às operações do ano de 2022.

4.2 Relatório de Compras

Os procedimentos de compras na drogaria são realizados pelo gerente administrativo, que leva em consideração a maior margem de desconto entre as opções de fornecimento e, geralmente, esses pedidos são feitos ao final do expediente. Com o auxílio do sistema, por meio da curva ABC, há a definição dos produtos que precisam ser comprados.

Levando-se em conta os aspectos gerais das compras realizadas no ano de 2022 pela Gama Farma, observa-se um total de 2.604 pedidos realizados, com valor bruto médio de aproximadamente R\$ 370,54. Quanto a quantidade de fornecedores que a drogaria realizou transações, há um total de 46.

Como o relatório de compra não contém a informação sobre as categorias de produtos, em entrevista realizada com o gestor, identifica-se que medicamentos é a categoria em que houve maior quantidade de pedidos feitos no ano de 2022, conforme fala do gestor: “[...] como faço mais pedidos em distribuidoras de medicamentos e quase todos os dias tem entrega deles, acho que é a categoria mais vendida” (Gerente administrativo).

Quanto às características das pessoas jurídicas com as quais a drogaria realiza seus pedidos, é importante observar que não é diretamente com a indústria fabricante. Em consequência disso, ela faz negócio com distribuidoras que são intermediárias e distribuem produtos de diversas marcas.

A partir da análise de informações como a quantidade de pedidos, preço bruto unitário, desconto unitário e preço líquido unitário, buscou-se, com a utilização da curva ABC, fazer a identificação, de acordo com o grau de importância para variados critérios, da posição dos 46 fornecedores frente às operações da drogaria.

Utilizando o programa Microsoft Excel, foram geradas 4 curvas ABC no total. Após a classificação ser realizada, utilizou-se o programa Microsoft Power BI - visualizador de dados - para realizar a exploração dos dados e gerar gráficos para melhorar a visualização. Antes de iniciar, foram realizadas as somas totais por fornecedor, de acordo com cada variável de referência, como apresentado na tabela abaixo, que está ordenada pela coluna da quantidade de pedidos em ordem decrescente:

Tabela 1: Somas totais por fornecedor.

Fornecedor	Quantidade de Pedidos (unid.)	Preço Bruto (R\$)	Preço Líquido (R\$)	Desconto (R\$)
SANTA CRUZ	913	228.717,89	159.490,47	69.227,42
PANPHARMA	590	404.350,82	362.506,38	41.844,44
PROFARMA	280	103.709,26	91.768,11	11.941,15
DF DISTRIBUIDORA	170	37.616,92	18.141,94	19.474,98
WW DISTRIBUIDORA	65	24.318,52	7.064,58	17.253,94
REAL	57	28.148,21	28.148,21	-
DISLAB GO	47	5.066,92	5.066,92	-
JC DISTRIBUIDORA	42	18.131,51	10.177,21	7.954,30
MEDICAMENTAL	41	3.412,33	3.412,33	-
NR DISTRIBUIDORA	36	11.485,90	7.561,78	3.924,12
SERVIMED	32	3.768,69	1.899,44	1.869,25
F&F DISTRIBUIDORA	30	4.712,57	4.712,57	-
MEDCENTRO	28	3.198,69	3.183,73	14,96

GOIÁS	27	4.233,55	4.205,73	27,82
NDS DISTRIBUIDORA	26	11.247,64	11.247,64	-
CIMED	24	3.740,60	3.740,60	-
E-UB	21	2.644,53	2.644,53	-
MEDCOM	16	2.621,96	2.607,35	14,61
TJ COSM	14	509,08	509,08	-
ARCOM	13	4.022,76	4.022,76	-
APOLLO	12	230,85	229,97	0,88
LINK MED	11	2.159,99	1.254,28	905,71
DISTRIBUIDORA MIX	10	6.586,40	6.586,40	-
IPE COSM	10	912,05	912,05	-
NESTLÉ	10	1.371,82	1.371,82	-
DISDAL	9	1.062,45	1.062,45	-
MARTINS PROD	9	1.212,02	1.212,02	-
NATURAIS	8	610,08	591,90	18,18
CIFARMA	7	2.652,01	2.652,01	-
JBRASIL	6	897,96	897,96	-
PREDILETA GOIÁS	5	1.087,78	1.087,78	-
EAB BRASIL	5	2.231,78	2.231,78	-
RSR COSM HIG	4	8.875,56	8.875,56	-
SOAN	3	3.785,08	3.785,08	-
COLMEIA VERDE	3	385,45	385,45	-
SUPL	3	3.953,20	1.048,02	2.905,18
FORHEALTH	3	692,60	692,60	-
NUTRICIONAL	2	213,03	213,03	-
G.O MEDICAMENTOS	2	594,00	594,00	-
MEGAMAX COSM	2	815,53	790,03	25,50
ALPHA	2	69,12	69,12	-
BIOIDEAL	2	16.438,97	16.438,97	-
GENESIS	1	288,80	280,14	8,66
PROGRESSO COSM	1	1.076,67	1.076,67	-
VALDENIO	1	537,33	537,33	-
BIOLIFE	1	509,90	509,90	-
CASA ALADIM	1			
COMERCIAL VM	1			
FOREVER LISS	1			
PROFESSIONAL	1			
COSM	1			
Soma total	2.604	R\$ 964.908,78	R\$ 787.497,68	R\$ 177.411,10

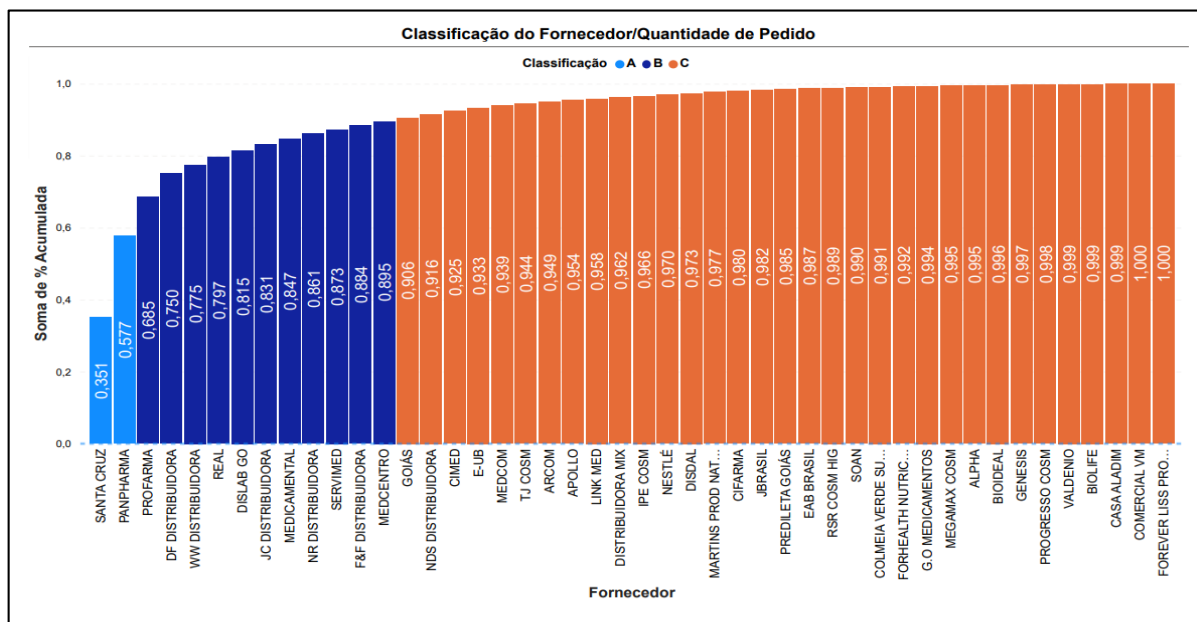
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto à quantidade de pedidos, a contagem foi feita por nota fiscal para que não ocorresse dupla-contagem. Já o preço bruto, o preço líquido e o desconto foram calculados utilizando o valor unitário que o respectivo fornecedor concedeu em cada produto vendido, durante as compras realizadas no ano de 2022.

Realizada a síntese das informações conforme o fornecedor, iniciaram-se as análises para identificar relações e contribuições dos dados. A primeira foi uma curva

ABC levando em consideração a quantidade de pedidos feitos no período, como pode ser visto no gráfico a seguir:

Figura 6: Curva ABC – Quantidade de pedidos por fornecedor.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir da interpretação do gráfico acima, é possível observar a existência de apenas duas fornecedoras na área A da curva, a Santa Cruz e a Panpharma, que são responsáveis por quase 60% dos pedidos realizados pela Gama Farma. Observando somente a classificação A, há um valor médio do pedido aproximado de R\$ 421,20, levando em conta a quantidade de pedidos/fornecedor e o preço bruto unitário total/fornecedor.

Todavia, é necessário fazer uma ressalva. No relatório, há compras feitas no mesmo dia na fornecedora Santa Cruz e, mesmo assim, foram geradas várias notas fiscais para produtos que foram pedidos juntos. Com essa separação feita no momento de gerar a nota, cuja explicação é desconhecida, acaba ocorrendo um aumento na quantidade dos pedidos realizados nessa fornecedora, uma vez que a contagem foi feita considerando a numeração da nota fiscal.

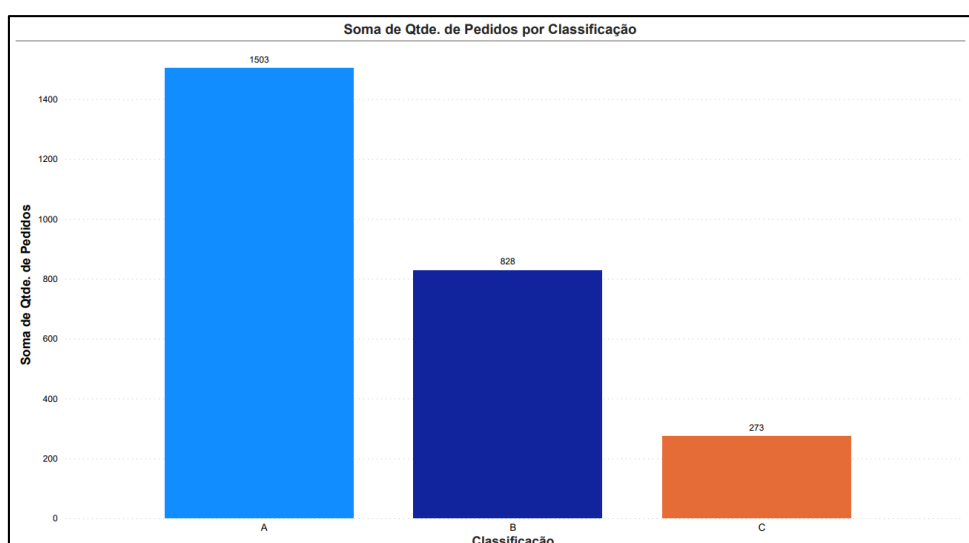
A área B inclui 11 fornecedores, inclusive a Profarma, que se destaca dentro desse grupo por possuir aproximadamente 10% de participação, algo significativo em comparação aos outros fornecedores classificados na mesma área. Realizando o mesmo cálculo da área A, identifica-se que o valor médio por pedido foi de

aproximadamente R\$ 294,17. A área C conta com 33 fornecedores, e realizando o mesmo cálculo das classificações anteriores, identifica-se valor médio por pedido aproximado de R\$ 323,34.

As explicações para a disparidade das duas fornecedoras da classe A são: entrega no dia seguinte e acesso da drogaria ao sistema da distribuidora de forma online. Por meio de uma logística de transporte avançada, ambas as distribuidoras comunicam a *Drogaria Gama Farma* que compras realizadas até certo horário do dia serão entregues no dia seguinte. E mais, o pedido é realizado de forma online facilitando o atendimento de demandas não previstas e que se alteram durante o expediente.

Durante a experiência do estágio realizado pelo autor da pesquisa, o Gerente administrativo explicou que durante o expediente aparecem clientes com demandas que não estão no estoque da drogaria; no entanto, o acesso ao sistema de forma remota proporciona uma pesquisa rápida e uma promessa de a drogaria entregar o produto demandado no dia seguinte. Caso o cliente aceite, o pedido é realizado sob encomenda. Ao final do dia, o Gerente administrativo faz pedidos analisando as necessidades de estoque e esses anotados sob demanda. Esses dois fatores são importantes, pois influenciam a frequência de contato entre as partes interessadas, conforme apresentado na figura 6:

Figura 7: Quantidade de pedidos por área da Curva ABC.

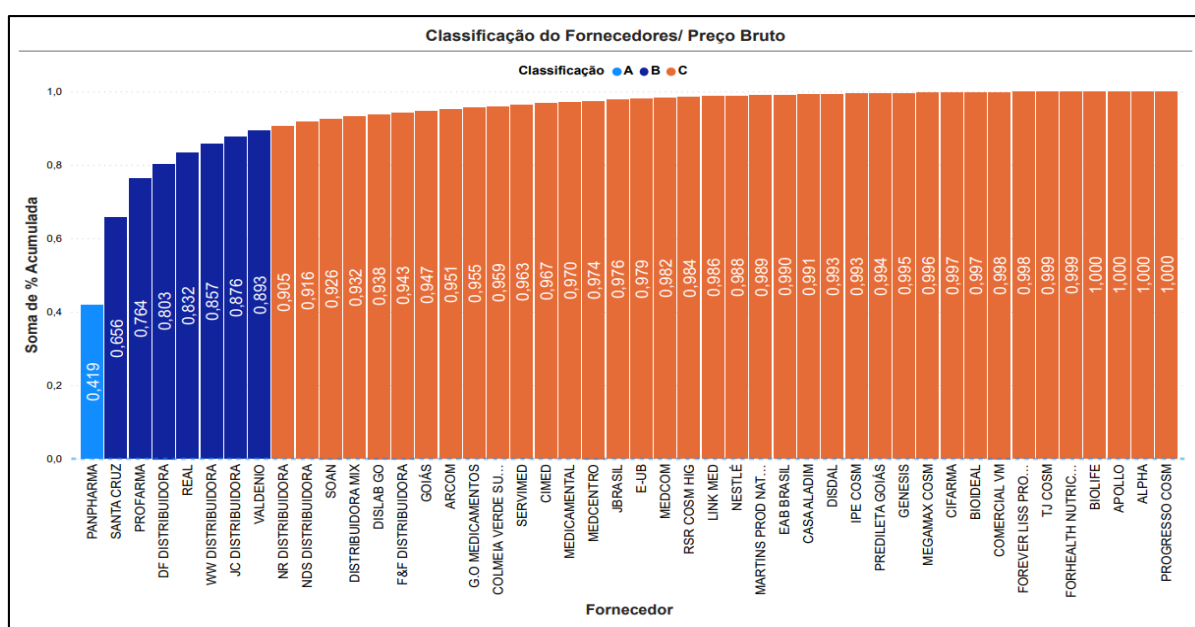


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme a figura 6, Santa Cruz e Panpharma (área A) representam 1.503 pedidos, o que colabora com a afirmação de que a facilidade – sistema online e entrega no dia seguinte – pode ser um fator que colabora com essa alta frequência de contato. Por outro lado, deve-se frisar que esses dois fornecedores atuam na distribuição de medicamentos, principal categoria de atuação da drogaria, e que, consequentemente, terá maior demanda do que os demais fornecedores.

Feitas as possíveis análises, há a criação de mais uma curva (Figura 7), só que considerando o preço bruto total por fornecedor – que é a soma total dos preços unitários dos produtos que compõem as notas fiscais deles durante o período de 2022.

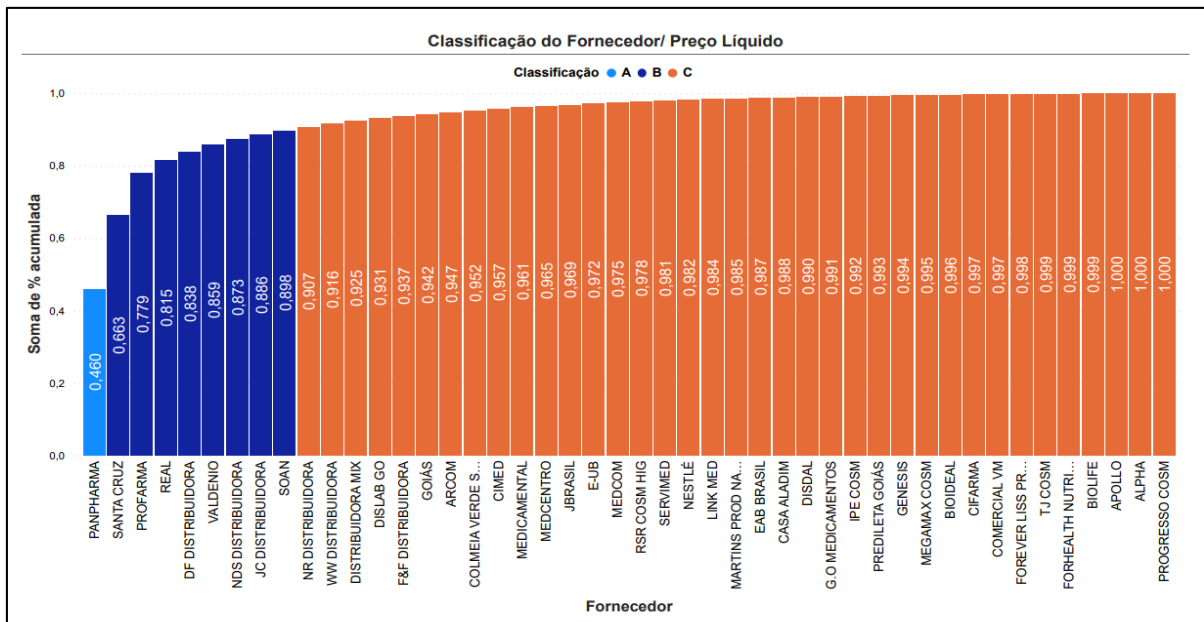
Figura 8: Curva ABC por preço bruto de compra dos produtos.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como se verifica na Figura 7, três fornecedoras concentram 76,4% do valor total do preço bruto dos produtos, algo significativo quando se compara ao total de 46 fornecedores, pois restam apenas 24% para os demais 43 fornecedores. Apesar de somente a Panpharma ser da classe A, a Santa Cruz e a Profarma apresentam uma porcentagem expressiva e que merece atenção, sendo 24% e 10%, respectivamente.

Feitas essas considerações, buscou-se realizar uma análise na classificação de acordo com o preço líquido pago, influenciado pelo desconto dado.

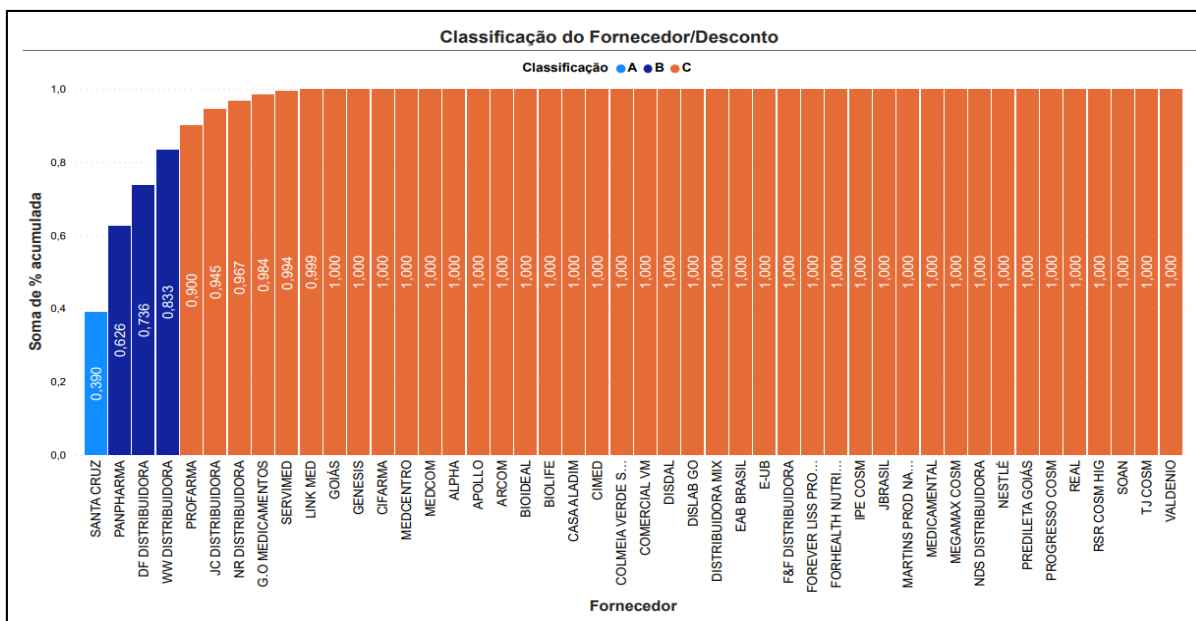
Figura 9: Curva ABC pelo preço líquido de compra dos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É importante destacar que na Figura 8 não são consideradas as quantidades de produtos, mas apenas o somatório do valor líquido de cada unidade. Com isso, estão incluídos os preços líquidos de um mesmo produto que foi comprado mais de uma vez durante o ano de 2022, podendo ter sido feita a aquisição pelo mesmo valor ou valor diferente. Por exemplo, o remédio Paracetamol foi comprado em uma NF de janeiro e outra de fevereiro, sendo assim, em ambos ele está sendo levado em conta no cálculo sem considerar as quantidades compradas, mas somente a unidade. E assim, para os outros produtos.

No gráfico acima, novamente a Panpharma, a Santa Cruz e a Profarma se destacam com quase 80% de representatividade dentro de um total de 46 fornecedores. Nesse critério, a área C do gráfico conta com a considerável quantidade de 37 fornecedores, ou seja, mais de 75% do total.

Figura 10: Curva ABC pelo valor do desconto concedido pelo fornecedor.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O primeiro ponto a destacar quanto às informações utilizadas para essa curva é que 29 fornecedores (mais de 50%) da Gama Farma não ofereceram desconto no ano de 2022. Dentre esses fornecedores estão: Alpha; Arcom; Bioideal; Casa Aladim; Cimed; Colmeia Verde Supl; Comercial VM; Disdal; Dislab GO; Distribuidora Mix; EAB Brasil; E-UB; F&F Distribuidora; Forever Liss Professional Cosm; Forhealth Nutricional; IPE Cosm; JBRASIL; Martins Prod Naturais; Medicamental; Megamax Cosm; NDS Distribuidora; Nestlé; Predileta Goiás; Progresso Cosm; Real; RSR Cosm Hig; Soan; TJ Cosm e; Valdenio.

Em consequência disso, há a impressionante quantidade de 42 fornecedores classificados na área C do gráfico, inclusive a Profarma, que embora tenha ofertado desconto total de R\$ 11.941,15, possui valor de desconto por pedido baixa, dado que recebeu 280 pedidos, com valor total de R\$ 103.709,26. Dessa forma, é um dado que merece destaque por causa da lógica de mercado, ou seja, quanto mais se compra, maior tende a ser a margem de desconto com aquele fornecedor.

Por outro lado, a DF Distribuidora e a WW Distribuidora, terceiro e quarto fornecedores com maior quantidade de pedidos, respectivamente, seguem a lógica descrita acima e mesmo com um preço bruto total inferior à Profarma, ofereceram maior valor de desconto por pedido.

A explicação para essa disparidade é a atuação dos fornecedores. Conforme entrevista informal com o gerente administrativo, responsável pelas compras, a

Panpharma, a Santa Cruz e a Profarma atuam na distribuição de insumos farmacêuticos de referência, que possuem uma margem de desconto entre 3 e 10%. Já a WW Distribuidora e a DF Distribuidora fornecem medicamentos similares e genéricos com até 70% de desconto em determinadas ocasiões. Essa diferença reflete claramente quando calculado os valores totais de desconto por esses fornecedores.

Feitas as análises das curvas, buscou-se identificar alguns destaques nos dados. Das compras realizadas em 2022, cerca de 6.800 produtos quando foram pedidos estavam com seus estoques zerados. Conforme entrevista com o gerente administrativo, foi indicado que o motivo para que isso ocorra é a limitação de capital.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao relacionar as quatro curvas, conforme mostra a tabela 2, destaca-se a importância de 7 (15,21%) dos 46 fornecedores. Como a Curva ABC tem a finalidade identificar os itens mais importantes para a gestão tratá-los de forma mais apropriada (DIAS, 2019), considerou-se os fornecedores classificados nas áreas A e B nas quatro curvas, apesar de alguns comporem a área C em uma ou duas curvas, elaboradas por outros critérios.

Tabela 2: Posição dos principais fornecedores nas quatro curvas ABC.

Fornecedor	Critérios de realização das Curvas ABC			
	Quantidade de Pedidos	Preço Bruto de compra (R\$)	Preço Líquido de compra (R\$)	Valor de desconto (R\$)
SANTA CRUZ	A	B	B	A
PANPHARMA	A	A	A	B
PROFARMA	B	B	B	C
DF DISTRIBUIDORA	B	B	C	B
WW DISTRIBUIDORA	B	B	B	C
REAL	B	B	B	C
JC DISTRIBUIDORA	B	B	B	C

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como a *Drogaria Gama Farma* relaciona-se com os fornecedores Santa Cruz e Panpharma pelo acesso ao sistema online e pedido sob encomenda, a *Drogaria Gama Farma* evita a perda de vendas e a consequente busca de produtos por seus clientes na concorrência. Em termos de rentabilidade, manter a fidelidade do cliente é positiva a longo prazo, e esta passa pela satisfação gerada pelo atendimento aos clientes (CHRISTOPHER, 2018). Por sua vez, a satisfação do cliente proporciona a chance de surgirem novos clientes e, consequentemente, novos negócios.

Essa estratégia de relacionamento online e pedido sob encomenda, que é fundamental para a operação da drogaria, só é possível devido à possibilidade de gestão do elo anterior (distribuidora) para cuidar do elo posterior (cliente). Caso não houvesse essa integração e as atividades entre fornecedor e a drogaria fossem realizadas de forma isolada, a execução das atividades empresariais de forma separada tornaria suscetível a ocorrência de riscos desnecessários para a empresa, como a perda dos seus clientes (POZO, 2019).

Embora deva-se reconhecer o êxito dessa estratégia até o momento, uma análise crítica deve ser feita. Como a Gama Farma mantém com esses dois fornecedores alto volume de pedidos e de frequência de contatos, a implementação de técnicas como ECR e VMI podem otimizar ainda mais a relação entre a Gama Farma com esses fornecedores e o consumidor final. A adição dessas técnicas, em que há a troca de informações, é positiva pois flexibiliza o atendimento ao cliente e reduz custos (POZO, 2015).

As vantagens proporcionadas pela implementação dessas tecnologias podem impulsionar ganhos de competitividade para a drogaria. O estudo de Sampaio (2008), quanto a aplicação do VMI no gerenciamento de estoque no Polo Industrial de Manaus, indica resultados em termos de ganhos financeiros e operacionais pela otimização dos processos e mostra que o VMI é uma estratégia que viabiliza vantagens para parceiros e melhora no nível de serviço.

Embora o custo possa ser elevado, há benefícios que justificam a implantação do VMI como a alta satisfação do cliente, menores esforços na gestão de estoques e diminuição dos seus níveis (VILHENA; RIBEIRO, 2015). No contexto da Gama Farma, isso se mostra cada vez mais necessário devido à limitação de recursos, logo, diminuir a quantidade de estoque auxiliaria a Drogaria a não deixar tantos produtos com estoque zerado, como foi observado em dados no relatório de compras.

Quanto ao ECR, Ghisi e Lago (2009), em uma pesquisa de campo, indicaram ganhos como: (1) diminuição de estoques ao longo da cadeia; (2) reposição mais ágil; (3) maior eficiência na composição do *mix* de produtos para os consumidores pela empresa. Contudo, eles indicaram que é uma implementação complexa, que exigirá comprometimento dos funcionários da empresa e confiança entre empresa e fornecedor para que ocorra uma relação de ganha-ganha.

De forma complementar, Pozo (2019) indica que, em alguns casos, apenas a economia de custos relacionada a ineficiências foi de 8 a 12% do total de negócios que foram realizados na cadeia. Além disso, ele destacou uma pesquisa feita em supermercados e indústrias no Brasil que constatou como dado uma redução de estoques de 25 para 15 dias, bem como de falta de produtos de 15% para 4%.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar a gestão dos fornecedores desenvolvida por uma Drograria de pequeno porte instalada no Distrito Federal com vistas a se manter competitiva no mercado. A escolha pela drogaria objeto do estudo deveu-se ao fato de o autor ter estagiado na empresa e estreitar relacionamento com os proprietários. Por meio de pesquisa exploratória apoiada em análise documental, em entrevista com o gerente administrativo, realizou-se estudo de caso e chegou-se a resultados relevantes.

Dentre os principais resultados, está a identificação da posição de cada fornecedor na curva ABC de acordo com cada critério e, conseqüentemente, sua importância para a farmácia. Ademais, a descrição de características que impactam a forma como as operações são realizadas e a quantidade de vezes que o estoque zerou para determinados produtos.

Atualmente, embora a drogaria se relacione com fornecedores que proporcionam diferenciais, a empresa realiza os pedidos de forma manual levando em consideração o critério do valor mais barato. As compras são realizadas ao final do dia e os itens a serem comprados são selecionados com o auxílio da Curva ABC do sistema da drogaria. Essa forma de executar a operação de compra consome mais tempo, atenção e torna a empresa mais vulnerável a erro devido a quantidade expressiva de pedidos que ocorrem com alguns dos fornecedores. Além disso, a aplicação de técnicas de relacionamento com vistas a se tornar competitiva aparentou ser incipiente.

Dito isso, este trabalho propõe a automatização do processo de pedido ao menos com dois grandes fornecedores - a Panpharma e a Santa Cruz - devido à frequência de compras que ocorre com eles. Para isso, sugere-se técnicas como VMI e ECR possam ser implementadas para esse fim, bem como para auxiliar na questão de tantos estoques zerados, uma vez que ambas as técnicas possuem dados relevantes relacionados a níveis de estoque. Ademais, técnicas de relacionamento ao menos com os 7 principais fornecedores precisam ser executadas para melhorar parcerias, contratos, avaliações de qualidade e atendimento ao cliente.

Dentre as limitações deste trabalho, está a inviabilidade de se realizar um cruzamento de informações entre o relatório de compras e o de vendas para identificar

que fornecedor vendeu determinado produto, e de se extrair um relatório que indica a categoria de cada produto, ou seja, se seria um antibiótico, antigripal, cosmético, suplemento e entre outros. Essas limitações não permitiram detalhar melhor a natureza de cada fornecedor e chegar a conclusões detalhadas por categorias.

Para futuros trabalhos, indica-se entender melhor a natureza pelo menos dos principais fornecedores e um estudo de implementação da técnica ECR ou VMI. Outro ponto, seria utilizar outras ferramentas de classificação como XYZ e 123, e a Matriz de Kraljic para fins de aprofundar estudos em classes sobre os produtos que a *Drogaria Gama Farma* trabalha.

Enfim, a relevância deste trabalho se apresenta por buscar contribuir com um assunto fundamental: quem abastece a empresa para realização de suas operações. Num contexto de limitação de recursos e de cultura de pouca atenção às questões de gestão, esse trabalho se mostra fundamental para as drogarias de pequeno porte, em especial para a empresa em estudo, que pode passar a dar mais atenção às técnicas que podem aumentar sua vantagem competitiva frente aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. G. de. C.; PAULA, M. S. de. Gestão estratégica de fornecedores. **Enegep**, ed. 17, Rio Grande do Sul, 2012.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Grupo A, 2006. E-book. ISBN 9788560031467. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788560031467/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Conceitos e definições**. Brasília: ANVISA, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/perguntasfrequentes/medicamentos/conceitos-e-definicoes/conceitos-e-definicoes>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte [...]. Brasília: Diário Oficial da União, 2006.

BRASIL. **Lei nº 13.021**, de 8 de agosto de 2014. Dispõe sobre o exercício e a fiscalização das atividades farmacêuticas. Brasília: Diário Oficial da União, 2014.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mapa de Empresas**, boletim do 3º quadrimestre de 2021, p. 14, Brasília, 09 fev. 2022. Disponível em: <https://gov.br/mapadeempresas>. Acesso em: 20 dez. 2022.

CASAS, A. L. I. **Marketing de Varejo, 5ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522478804. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788522478804/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos - Tradução da 5ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522127320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788522127320/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

COSTA, A. P. N.; LEANDRO, L. A. d. L. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. **SEGeT**, Rio de Janeiro, 2016.

CORRÊA, H. L. **Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística - Integração na Era da Indústria 4.0**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597023022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597023022/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

CORREIA, G. M. Gestão de contratos: aspectos econômicos e estratégicos. *In*: NETO, J. A. (org.). **Gestão estratégica de fornecedores e contratos - uma visão integrada - 1ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. p. 221 - 244. Disponível

em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220638/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão, 6ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788522481712. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481712/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022100. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022100/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774784/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

ECR BOARD. *ECR Europe Executive Board Vision Statement*, 1995.

GHISI, F. A.; LAGO, A. L. O surgimento e a difusão do *Efficient Consumer Response* (ECR) na cadeia de suprimentos. **FEA-RP/USP**, v. 1, n. 09, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: jan. 2023.

FEBRAFAR - Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. **Grandes redes versus pequenas farmácias**. FEBRAFAR, São Paulo, 12 fev. 2018. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/grandes-redes-versus-pequenas-farmacias/>. Acesso em: 01 ago. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administração%20de%20Marketing%2015ª%20Edição_compressed.pdf. Acesso em: 06 jun. 2023.

SINDUSFARMA – Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos. **Mercado farmacêutico deve crescer 12% este ano e 10% em 2023; empresas estão otimistas com emprego e crescimento da economia**. SINDUSFARMA, São Paulo, 30 jun. 2022. Disponível em: <https://sindusfarma.org.br/noticias/indice/exibir/17943-mercado-farmaceutico-deve-crescer-12-este-ano-e-10-em-2023-empresas-estao-otimistas-com-emprego-e-crescimento-da-economia>. Acesso em: 26 dez. 2022.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e>

pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 26 dez. 2022.

NETO, J. A.; MARINHO, B. d. L. Gestão de fornecedores, acordos de parceria e estratégias de aquisição: procura, seleção e acompanhamento de fornecedores. In: NETO, J. A. (org.). **Gestão estratégica de fornecedores e contratos - uma visão integrada - 1ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. p. 83 –142. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788502220638/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Avaliação e Operação**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788595157217. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788595157217/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9786559773374. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559773374/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos - Conceitos, Estratégicas, Práticas e Casos, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597008708/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais - Uma Abordagem Logística, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788597004427. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597004427/>. Acesso em: 08 jun. 2023.

POZO, H. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Uma Introdução**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597023220. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597023220/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

TRIPLA – Serviços de Tecnologia da Informação. **O que é gestão: entendendo esse importante conceito nas empresas**. TRIPLA, Belo Horizonte, 18 out. 2018. Disponível em: <https://tripla.com.br/o-que-e-gestao/>. Acesso em: 28 jun. 2023.

FARMACRO – Prestação de Serviço às Farmácias. **O que é uma rede de farmácias?** FARMACRO, Espírito Santo, 06 jul. 2021. Disponível em: <https://farmacro.com.br/o-que-e-uma-rede-de-farmacias-b/#:~:text=Resumidamente%2C%20uma%20rede%20de%20farmácias,meio%20de%20parcerias%20e%20convênios>. Acesso em: 08 jun. 2023.

SABADINI, L. Farmácia ou drogaria? Saiba qual a diferença entre farmácia e drogaria! **InovaFarma**, [s.l], 06 jul. 2018. Disponível em: <https://www.inovafarma.com.br/blog/farmacia-e-drogaria-sao-a-mesma-coisa/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SAMPAIO, A. S. F. **Gerenciamento de estoque por meio da ferramenta *Vendor Managed Inventory* VMI: um estudo de caso em uma empresa do Polo Industrial de Manaus**. 2008. 62 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2008.

SORDI, J. O. de. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa, 1ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 06 mai. 2023.

VILHENA, L. d. C. T.; RIBEIRO, P. C. C. O uso do *Vendor Managed Inventory* no gerenciamento de estoques em uma rede supermercadista. **SEGeT**, Rio de Janeiro, 2015.