INTERFACE TECNOLÓGICA

# GESTÃO DE COMPRAS: uma atividade de suma importâncias nas empresas

## *PURCHASE MANAGEMENT: an important activity in the companies*

Daniel Donizeti Revoredo – danieldrevoredo@gmail.com
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Carlos Roberto Regattieri – regattieri14@gmail.com
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/infa.v17i2.952**
Data de publicação: 18/12/2020

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como é realizado o gerenciamento de compras de uma Empresa, a fim de evidenciar sua importância na otimização de custos e nas melhorias consideráveis dos lucros. A pesquisa desenvolvida foi aplicada em uma Empresa de Comércio varejista especializado em equipamentos e suprimentos de informática. Quanto a metodologia utilizada neste estudo considera-se abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, por meios como pesquisa de campo (estudo de caso), documental e bibliográfica. A partir dos levantamentos realizados, a pesquisa identificou que as atividades relacionadas a compras, envolvem uma série de fatores como desenvolvimento e seleção de fornecedores, análise de custos, negociação, logística, previsão de mudanças na demanda, entre outros. Por fim, conclui-se que a boa condução da gestão de compras, determina-se uma atividade fundamental para o sucesso da organização, pois ela impacta diretamente na saúde financeira da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Compras, custos, lucros.

## ABSTRACT

This work had objective to analyze how a company's purchasing management is carried out, in order to highlight its importance in cost optimization and in considerable profit improvements. The developed research was applied in a company of specialized retail of equipment and supplies of computer. So, for the methodology used in this study, it is considered a qualitative, descriptive and exploratory approach, through means such as field research (case study), documentary and bibliographic. From the surveys carried out, the research identified that the activities related to purchases, involve a series of factors such as development and selection of suppliers, analysis of costs, negotiation, logistics, forecast of changes in demand, among others. Finally, it can be concluded that the good conduct of purchasing management is a fundamental activity for the success of the organization, as it directly impacts the financial health of the company.

**Keywords:** Purchasing management, costs, profits.

INTERFACE TECNOLÓGICA

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, mudanças vem ocorrendo no âmbito empresarial, com a progressão da tecnologia e aumento da concorrência, faz com que o mercado determine o preço que ela quer pagar e não as empresas por quanto quer vender, segundo Campos (2015), com esse aumento da concorrência, o custo baixo tornou-se um grande fator de competitividade. Desta forma, as Empresas obrigam-se adequar ao mercado, trazendo um desafio para o setor de Compras, buscando soluções para o negócio.

Para o entendimento desse assunto, o presente trabalho baseou-se em uma pesquisa de campo (estudo de caso), aplicada em uma Empresa de Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática. Apresentando o posicionamento que a Empresa se encontra no mercado, dando em foco na atividade de Gestão de Compras, trazendo informações como procedimentos do setor, principais estratégias utilizadas, principais características do comprador e planejamento do estoque, com resultados considerados satisfatórios no que diz respeito ao gerenciamento de compras.

Diante desse pressuposto, foi apresentada uma problemática onde se questionou: como é realizado o gerenciamento de compras de uma Empresa em um cenário real, com o objetivo geral de evidenciar sua importância na otimização de custos e nas melhorias consideráveis dos lucros.

Este estudo se justifica em que a boa condução do gerenciamento de compras é possível alcançar resultados positivos para a Empresa, desde que o gestor esteja perfeitamente alinhado e comprometido com o propósito do negócio com uma visão da integração dos outros setores relacionados à área, ter o entendimento do processo, com um perfil analítico na elaboração dos custos dos itens e um comportamento dinâmico em busca de soluções alternativas.

Quanto a metodologia utilizada utilizou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, por meios como pesquisa de campo (estudo de caso), documental e bibliográfica de livros em assuntos relacionados na área estudada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Macohin (2012, p. 5), entende-se que toda organização necessita do processo de compras de materiais ou serviços, e que o papel da área de Compras vem se destacando muito nos últimos anos, tornando-se área de suma importância, devido as mudanças que vem ocorrendo no contexto empresarial.

### 2.1 A importância da área de Compras no contexto empresarial

Constantemente mudanças ocorrem no contexto empresarial, alterando o ambiente de negócios, atualmente tornando-se o mercado mais exigente e competitivo. (MACOHIN, 2012).

Segundo Macohin (2012, p. 6) "A área de compras das organizações também tem passado por modificações ao longo do tempo, e sob os novos conceitos e interpretações passa de uma atividade operacional para uma atividade de gestão, alinhando-se com as estratégias e rumos das empresas".

> Essas modificações devem-se principalmente à importância que a área ganhou, equivalente a finanças, marketing ou produção, integrando, hoje as decisões estratégicas das empresas. Aliás, podemos afirmar que nenhuma instituição vencedora pode prescindir da contribuição de compras/ suprimentos em seu planejamento estratégico. (DIAS e COSTA, 2012, p. 5)

Ainda, Dias e Costa (2012, p. 5), dizem que as mudanças foram tantas que é possível demonstrar as principais atividades no passado e no presente através de um quadro conforme a seguir:

**Quadro 1** - Comparativo entre as atividades de compras no passado e no presente

| No passado | No presente |
|---|---|
| • era um mal necessário<br>• era uma função isolada, normalmente vinculada à produção | • é vantagem competitiva<br>• é uma função integrada, normalmente vinculada à alta direção |

| | |
|---|---|
| • objetivava redução de custos | • objetiva otimização de custos |
| • gerenciava crises | • antevê problemas e procura soluções |
| • operava manualmente ou usava o computador precariamente | • opera com sistemas integrados de gestão, muitos deles ligados aos fornecedores |
| • trabalhava com muitos fornecedores | • trabalha com poucos fornecedores |
| • utilizava inspeções de qualidade | • utiliza qualidade assegurada |
| • denominava o público interno como *usuário* | • denomina o público interno como cliente interno |
| • efetuava pedidos de compras isolados | • efetua contratos de longo prazo |
| • considerava profissional: comprador | • considera profissional: empreendedor |
| • possuía informações dispersas | • possui gerenciamento das informações |

Fonte: (DIAS e COSTA, 2012, p. 5-6)

## 2.2 O objetivo da área de Compras

Atualmente a globalização, fez com que as informações transitassem de forma rápida, estreitando cadeia de relacionamento com fornecedores, cliente e parceiros, consequentemente aumentando o nível de exigências ligadas na qualidade, quantidade, rapidez na entrega e na compra. (CAMPOS, 2015).

Diante a este avanço tecnológico as organizações tiveram que reavaliar seus objetivos, voltando-se o foco para os resultados, principalmente na área de Compras que, segundo Campos

(2015, p. 17) “O objetivo da função de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço”.

De acordo com Macohin (2012, p. 8) “[...] tem como objetivo adquirir bens ou serviços com qualidade desejada na quantidade necessária, no momento oportuno e pelo preço correto”.

De acordo com Dias e Costa (2012, p. 11) “[...] tem como objetivo adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade pedida.”.

## 2.3 Estratégia da área de Compras

De acordo com Alto et al. (2016), a estratégia da área de Compras, é estabelecer condições favoráveis para o alcance dos objetivos. Para que isto aconteça, é necessário a elaboração de um plano de ação como prospectar o mercado quanto materiais e fornecedores, criar soluções alternativas, estabelecer objetivos alcançáveis, entre outras ações que cabem ao gestor de Compras definir de acordo com a necessidade e interesses da organização, a fim de uma negociação eficácia, do início ao fim do processo.

Em uma visão mais abrangente, para Righetti et al. (2014), a estratégia da área de Compras, é decorrente do potencial de maximização de valor econômico que a Gestão de Compras pode trazer. Este valor econômico é definido em 3 fatores como aumento de receitas, a diminuição dos gastos e a otimização do uso capital, conforme imagem a seguir:

INTERFACE TECNOLÓGICA

**Figura 1** – Geração de valor




Fonte: (RIGHETTI et al., 2014, p. 21)

## 2.4 Gestão de Compras

Segundo Campos (2015), menciona que atualmente a Gestão de Compras pode ser o fator dominante para a organização trabalhar com competitividade, exercendo um papel fundamental na estratégia da organização.

Para Righetti et al. (2014), não só a estratégia, como também os processos e estruturas organizacionais alinhadas com fornecedores, esta integração de fatores faz ao alcance dos objetivos da área compras, sendo a Gestão de Compras exercendo um papel que gere valor para a organização.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo (estudo de caso), a fim de apresentar aspectos relevantes no gerenciamento de compra, evidenciando sua importância dentro da organização.

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados livros sobre assuntos relacionados a suprimentos/compras, dando foco na gestão da atividade.

Segundo Macedo (1994, p. 12) bibliografias são “[...] obras consultadas: de um livro; de um “paper” acadêmico; nos artigos de revistas [...]”

Para a pesquisa de campo (estudo de caso), utilizou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, por meio de uma entrevista informal com o gestor da área, coletando e analisando informações, baseando-se em um cenário realista.

Segundo Yin (2015, p. 6) "A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais as principais questões da pesquisa são "como?" ou "por que".

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo (estudo de caso), foi aplicada em uma Empresa de Comércio varejista especializado em equipamentos e suprimentos de informática, situada na região de Jaboticabal-SP. O entrevistado foi o gestor da área de compras, que foi bem aberto com seu conhecimento e experiência da área, explanado a importância do setor dentro da organização que trabalha e os procedimentos que ela possui de forma descritiva e clara.

Antes de aprofundarmos no setor de compras, foi necessário entender brevemente que o setor financeiro e o setor de vendas, trabalham sincronizando suas informações, a fim de garantir o gestor de compras concretizar uma boa tomada decisão.

O setor financeiro tem seu papel ligado com o setor de compras, informando saldo disponível em caixa e saldo programados, utilizando estas informações para obter poder de negociação com fornecedor.

O setor de vendas estima-se que cerca de 80% do faturamento da empresa é composto por venda para instituições públicas (Licitações, Dispensa de Licitações e Pregões) e apenas 20% composto por venda para instituições privadas (Venda Direta).

A Empresa trabalha com uma gama de produtos bem diversificado no seguimento, e levantado que cerca de 95% do faturamento é composto por itens com pedidos sob encomenda e 5% por itens de estoque, sendo que a Empresa concentra seus investimentos na sua capacidade nas negociações e não em estoques. Desta forma, o setor de vendas trabalha com a maior parte

dos seus orçamentos com itens sob encomenda, e o fluxo de informação com o setor de compra é muito alto, onde que é aqui que se inicia os processos do setor de compras.

### 4.1 Processo do Setor de Compras

- **Etapa 1**

Daqui por em diante o setor de vendas é tratado como "cliente interno" para o setor de compras e o fluxo de informações são realizados através de um Sistema ERP que a empresa possui. Com isto o processo se inicia, o cliente interno faz a sua solicitação para o setor de compras elaborar os custos dos itens a serem cotados e informar as disponibilidades dos mesmos.

O comprador alimenta uma planilha com os itens solicitados, identificado por um número de processo gerado pelo sistema. Estabelece prioridades de atendimentos, analisa os itens e determina quais fornecedores que melhor lhe atendem para aquele processo, normalmente são escalados 03 fornecedores para disputar a cotação.

Os meios de comunicação utilizados com os fornecedores são via e-mail, telefone e por aplicativos de mensagens. Porém muitos fornecedores, já disponibilizam uma plataforma digital, podendo o comprador acessar através de um login e senha, já cadastrado. Possibilitando o comprador visualizar os preços e a quantidade do estoque real disponível do momento.

Apurando todos os custos envolvidos como custo do produto, transporte, impostos, entre outros, caso existam. O comprador calcula e elabora o custo final para cada item. Nesta fase do processo o comprador é muito analítico na elaboração do custo final de cada item, já que cada Estado tem suas regras tributárias, obriga o comprador calcular diferenças de alíquotas e valores de frete, rateando parcialmente ou total nos itens cotados.

Elaborando os custos de cada item, o comprador identifica qual o fornecedor vencedor, seleciona os custos dos itens coletados pelo fornecedor vencedor e reporta para o cliente interno o processo validando por 02 dias úteis.

- **Etapa 2**

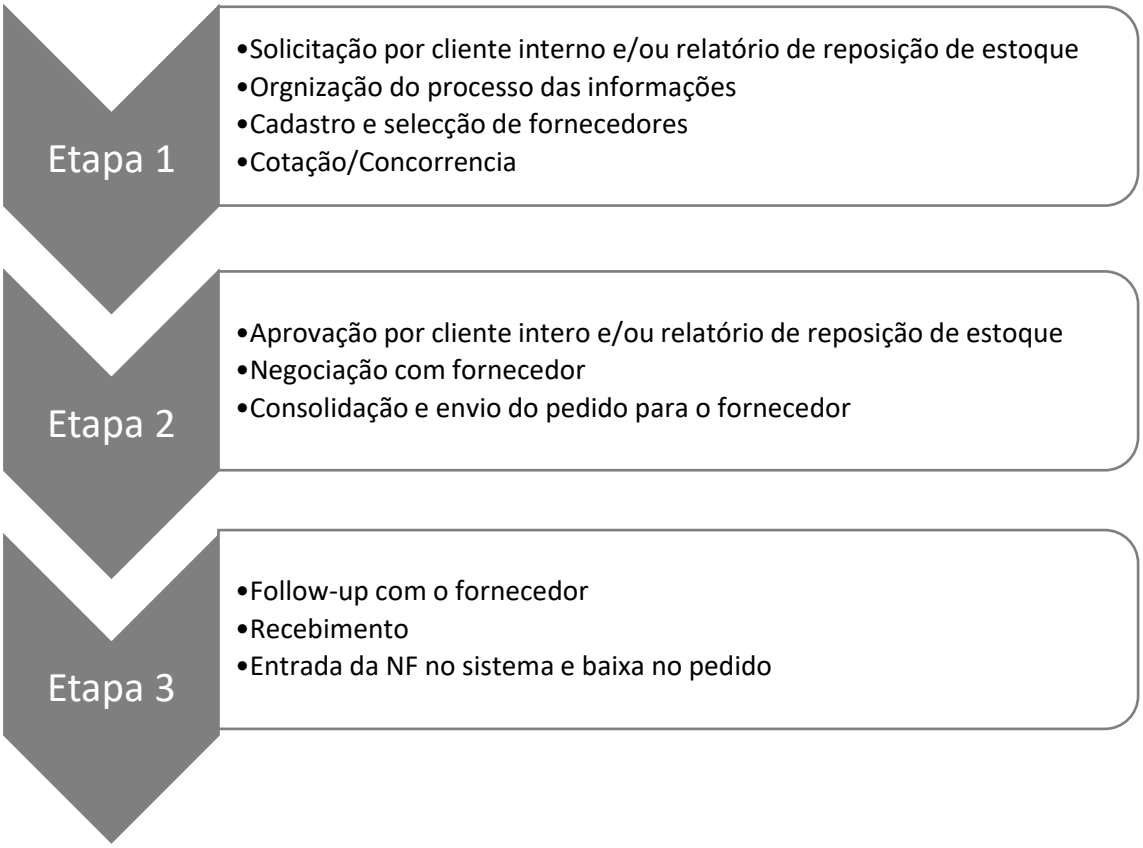
Havendo aprovação do processo pelo cliente interno, o comprador entra em contato com o setor financeiro, para verificar o saldo disponível em caixa e saldo programado, não onerando os pagamentos agendados. Na sequência, o comprador entra em contato com o fornecedor vencedor daquela cotação e negocia possíveis descontos de acordo com formas de pagamento.

Chegando em um acordo, o comprador gera o pedido de compra daquele processo e consolida sua compra com o fornecedor vencedor.

- **Etapa 3**

O comprador executa *follow-up* com o fornecedor, atualizando periodicamente os status da logística no sistema e observando o prazo de entrega estabelecido na compra até o recebimento do mesmo. No entanto, o responsável pelo recebimento das encomendas, faz a inspeção das condições e conferência dos produtos de acordo com os códigos, descrição e quantidades mencionadas na nota fiscal. Havendo alguma divergência, é comunicado para o setor de compras para solucionar. Estando tudo conforme é comunicado para o setor de compras, no qual da entrada na Nota Fiscal no sistema, atrelando ao pedido de compra. Gerando automaticamente disponibilidade do estoque caso houver e\ou disponibilidade para o processo aprovado do cliente interno.

Figura 1: Demonstração em organograma os processos do setor de compras.




Fonte: (OS MESMOS AUTORES, 2020)

## 4.2 Principais Estratégias do setor de Compras

O setor de compras tem por definição suas principais estratégias de acordo com o cenário que ela trabalha, ou seja, como normalmente as compras são efetuadas em grandes volumes, havendo possibilidades de poder negociação com os fornecedores, descontos agressivos nesta condição de pagamento. Deste modo o setor de compras utiliza muito a forma de pagamento à vista nas suas compras, ou pagamentos com curto prazo de pagamento.

Outra estratégia, é a utilização de pelo menos 03 fornecedores para competição da cotação e quando se trata de processo com valores significativos, muitas vezes os valores são abertos entre os concorrentes, para chegar qual deles tem intenção de cobrir e ganhar a cotação.

Quanto a reposição de estoque, também se permite utilizar de forma estratégica, pois as compras repositórias, sempre são ocorridas com agrupamento no pedido de compras dos itens

sob encomenda, rateando de fretes compartilhados com outros pedidos, ou até mesmo sendo custo zero de transporte, dependo do fornecedor que chega a valor que concede frete de cortesia.

### 4.3 Principais características do comprador

O colaborador que exerce a função de comprador, é necessário a capacidade analítica na elaboração dos custos dos itens, com entendimento das regras tributária, logística, operacional, entre outros custos que compõem o cálculo que resultam um custo preciso e real.

Necessário também obter entendimento dos produtos que segmenta a Empresa, este conhecimento técnico, ajuda distinguir com maior precisão quais fornecedores atendem melhor a necessidade que solicita e a qual fonte de pesquisa para encontrar e desenvolver novos fornecedores.

### 4.4 Planejamento do estoque

Conforme mencionado no texto inicial deste estudo de caso, a Empresa trabalha com uma gama de produtos bem diversificada no seguimento, porém investe pouquíssimo em estoque próprio, adotado pelos seguintes motivos: como trata-se itens de informática, entende-se que são produtos de atualização rápidas de versões, modelos e inserção de novos produtos solucionáveis no mercado, ou seja, sendo um produto de fácil descontinuidade a curto prazo.

Desta forma interessa trabalhar com estoque próprio somente com itens necessários de rápido giro como periféricos de computador e dispositivos de armazenagem destinados para atendimentos emergenciais, utilizando pouco espaço físico e para atendimentos de projetos que compõe itens diversos em grandes volumes. A Empresa conta com estoques de distribuidores chamados “parceiros”.

A formação do estoque próprio é classificada pela Curva ABC duas vezes por ano, a primeira ocorre no mês de março, devido momento de pico de vendas e a segunda ocorre em setembro, por ter baixo movimento esta época, quando normalmente instituições públicas e privadas diminuem o ritmo devido datas festivas como viradas de ano.

Esta classificação da Curva ABC é realizada com base pelo histórico do ano anterior e observação das tendências do mercado em se atentar, se tal item classificado ficará obsoleto por já haver um produto substituto, por exemplo: atualmente o item HD (Disco Rígido), ainda tem

comercialização, porém já tem um item substituto que é o SSD (Disco de Estado Sólido) que possui uma tecnologia muito mais avançada, e tende descontinuar o HD brevemente, ou seja, não sendo mais viável investir em HD e sim em SSD.

Quanto a reposição do estoque é gerado um relatório diariamente dos itens abaixo do estoque mínimo e o processo de compra é o mesmo adotado quando o cliente interno solicita, conforme explicado acima. Porém, a decisão de compra é do gestor, e cabe avaliar se compensa realizar a compra no dia ou aguardar para gerar maior volume e agrupar com pedidos de itens por sob encomenda.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho baseou se no objetivo geral da pesquisa de campo, demonstrar a importância da atividade do gerenciamento de compras.

Primeiramente, foi levantado conceitos relacionados a temática desse trabalho e em seguida realizado uma abordagem do assunto relatando os procedimentos e os principais aspectos do setor de compras em um cenário real dentro da Empresa estudada.

Diante do que foi analisado, apresentou à seguinte conclusão de que atualmente o gestor de compras é necessário ter o entendimento de todos os processos que compõe as atividades de compras, e não apenas executar tarefas de forma mecânica, só assim sendo possível obter uma visão panorâmica de todos os setores que interligam ao setor de compras, agregando maiores responsabilidades administrativas, controle e busca de soluções alternativas em um cenário dinâmico.

Com isso, colocando em prática as principais estratégias de compras definidas pela Empresa, o setor de compras consegue atingir os objetivos, otimizando custos no momento preciso e com qualidade, melhorando consideravelmente os lucros, em contrapartida o bom gerenciamento de compras exerce uma função essencial no favorecimento de receitas da Empresa.

## REFERÊNCIAS

MACOHIN, G. A. **Compras, Contratações e Terceirizações**. 1. ed. Curitiba: Editora Iesde, 2012.

DIAS, Mario; COSTA, R. F. **Manual do comprador**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

CAMPOS, Alexandre. **Gestão de compras e negociação**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica, 2015.

ALTO, C. F. M. et al. **Técnicas de compras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

RIGHETTI, C. C. B. et al. **Compras Estratégicas**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa Bibliográfica**. 2. ed. São Paulo: Editora Unimarco, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.