



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Guilherme Brito Ferreira

**GESTÃO DE COMPRAS E A SUA IMPORTÂNCIA NA
COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

Americana, SP

2023

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Guilherme Brito Ferreira

**GESTÃO DE COMPRAS E A SUA IMPORTÂNCIA NA
COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do (a) Prof.^(a) Fernando Mirandola.

Área de concentração: Logística

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

FERREIRA, Guilherme Brito

Gestão de Compras e sua importância para a competitividade da organização . / Guilherme Brito Ferreira – Americana, 2023.

35f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Esp. Fernando Mirandola

1. Administração de empresas 2. Logística. I. FERREIRA, Guilherme Brito II. MIRANDOLA , Fernando III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658
658.7

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

GUILHERME BRITO FERREIRA

GESTÃO DE COMPRAS E A SUA IMPORTÂNCIA NA COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

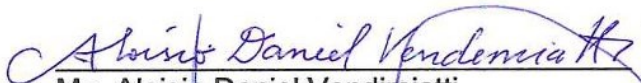
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Logística.

Americana, 27 de novembro de 2023

Banca Examinadora:



Esp. Fernando Mirandola (Presidente)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Me. Aloisio Daniel Vendimiatti
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Me. João Francisco Favoreto
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

RESUMO

A gestão de compras, em qualquer organização e em todo tipo de área precisa ser estratégica e estar respaldada em técnicas e habilidades práticas, de forma que estejam planejadas com o propósito do negócio, tem como objetivo os estudos sobre a necessidade e relevância de uma segura gestão dentro da organização, e como a utilização ou escassez dessa ferramenta pode impactar diretamente nos resultados de lucros e financeiros. Esta monografia tem como objetivo apresentar a importância da gestão de compras e os benefícios que um bom gerenciamento pode trazer para as organizações, mostrar que o ato de comprar passou de ser apenas um processo operacional e enrijecido, para uma gestão estratégica que faz conexão com outras áreas, além de ser usada como pilar para importantes tomadas de decisões no dia a dia da organização.

Palavras-chave: estratégias, planejamento e compras

ABSTRACT

Purchasing management, in any organization and in any type of area, needs to be strategic and supported by practical techniques and skills, so that it is planned with the purpose of the business in mind. The objective of this study is to analyze the need and relevance of sound management within an organization, and how the use or lack of this tool can have a direct impact on profit and financial results. This monograph aims to present the importance of purchasing management and the benefits that good management can bring to organizations, showing that the act of purchasing has gone from being just an operational and rigid process, to strategic management, which connects with other areas, as well as being used as a pillar for important decision-making in the day-to-day running of the organization.

Keywords: Strategies, planning and purchase

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma Departamento de Compras	15
Figura 2: Ciclo de Compras.....	19
Figura 3 - Indicadores de Desempenho	25
Figura 4 - Classificação de fornecedores	26
Figura 5 - Princípios de um MRP	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Vantagens e desvantagens da Verticalização	22
Tabela 2: Vantagens e desvantagens da Horizontalização.....	23
Tabela 3: Custo de aquisição de matéria prima	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

KPI: *Key Performance Indicator*

MRP: *Material Requirements Planning*

BOM: *Bill Of Materials*

MPS: Programa Mestre de Produção

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 METODOLOGIA	12
2 DEPARTAMENTO DE COMPRAS	13
2.1 Objetivos	14
2.2 Estruturação do setor	14
3 GESTÃO DE COMPRAS	17
3.1 Ciclo de Compras	18
3.2 Estratégias de Compras	21
3.2.1 Verticalização e Horizontalização	21
3.2.2 Strategic Sourcing	23
3.2.3 KPI	25
3.2.4 Pesquisa de mercado	27
3.2.5 Estratégias de Negociação	28
3.2.6 Sistema MRP	30
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

INTRODUÇÃO

Em uma empresa, para se manter um volume de vendas lucrativo e um perfil competitivo no mercado, há a necessidade de se ter uma minimização dos custos e isso pode ocorrer desde a negociação e a compra dos suprimentos, sejam eles, matérias primas, componentes, equipamentos e serviços.

Para Moraes (2013) o setor de compras pode tomar a frente de outras funções dentro de uma empresa, como a negociação de valores com os fornecedores, sendo determinante para o preço final do produto e elevando a competitividade da empresa perante os seus concorrentes

Esse departamento dentro de uma organização vai muito além de apenas adquirir os suprimentos. Para o comprador, suas principais atividades são selecionar, avaliar e qualificar fornecedores, negociar contratos, comparar preço, qualidade e serviço, programar e planejar a compra, estabelecer os termos das vendas, prever mudanças de preços, serviços e na demanda.

Segundo Ballou (2006, p.357):

“O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das de qualquer produto”.

Segundo Dias (1993) a necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo, pois comprar bem é um dos meios que se deve utilizar para reduzir custos.

Botô e Felizardo (2014) são categóricos em afirmar que uma gestão de compras traz resultados positivos, mas se esse gerenciamento não for de forma eficaz, a empresa poderá sofrer diversos problemas que contribuirão para o seu fracasso.

Este trabalho tem como objetivo geral evidenciar as estratégias no departamento de compras e a importância de se ter uma gestão eficaz como forma de reduzir custos dentro das organizações, fator que impacta positivamente o crescimento desta. Sendo assim, de que forma a assertividade na gestão de compras trará benefícios a organização? Se o processo for feito de forma assertiva, a

organização poderá ter maiores benefícios e conseqüentemente aumentando sua competitividade se comparada aos seus concorrentes.

A escolha do tema surgiu através do interesse do autor pela área, onde iniciou-se a sua carreira no âmbito empresarial. Após passar anos desde o seu início, o autor observou a necessidade de um aprimoramento mais profundo e estratégico na área, a fim de entender os processos como um todo e as etapas que são seguidas para se chegar ao objetivo de uma compra bem-sucedida e estratégica, agregando assim, nos processos do dia a dia do setor de Suprimentos, sua atual área de atuação.

1 METODOLOGIA

A metodologia determina as formas pelas quais serão reunidos os dados necessários para o desenvolvimento da monografia e para a construção deste trabalho, sendo assim, a metodologia empregada é a pesquisa descritiva. Para Trivinos (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

O método de abordagem é misto, ou seja, uma mescla da metodologia qualitativa e quantitativa utilizada na coleta de informações e análises dos dados para formulação da ferramenta, com um embasamento teórico a fim de analisar a importância, as estratégias e os benefícios que a boa gestão de compras pode trazer.

Esta monografia foi desenvolvida no período de fevereiro até novembro de 2023 por meio de uma extensa pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e sites como o Google Acadêmico e Scielo, com o objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito das estratégias relacionadas e assim, fundamentar o trabalho apresentado. Com isso, os principais autores são Marcos Aurélio P. Dias, Ronald H. Ballou, Paulo Roberto Bertaglia, Hamilton Pozo, entre outros escritores do ramo.

2 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Inicialmente quando se começou o conceito de departamentalizações nas organizações, o setor de compras tinha como função apenas de adquirir o produto e colocar dentro da empresa. Com o passar do tempo, com o aumento das tecnologias e da concorrência, o setor teve uma grande mudança nos seus conceitos, passando a ser visto como dos pilares essenciais e responsáveis pela competitividade da companhia.

A área de compras está presente em todas as organizações de diversos setores, sejam elas do setor primário, secundário ou terciário. Através dela é que a empresa garante que todos os departamentos estão abastecidos. As compras que esse setor realiza vão desde os produtos de usos diários como papel, caneta, materiais de limpeza, copa e até os insumos necessários (matéria-prima) para se produzir as mercadorias que são vendidas.

Para Pozo (2010), citado por Costa (2014, p. 20):

“A Função Compras não é um fim em si mesma, mas uma atividade de apoio indispensável ao processo produtivo. A visão moderna de Compras nas indústrias de confecções Compras está relacionada à atuação de forma integrada com outros setores em busca do objetivo comum de operação lucrativa, que para o autor trata-se de manter uma posição competitiva no mercado”.

Conforme afirmam Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras possui uma suma importância no desempenho das atividades da empresa. “Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

Bertaglia (2009) descreve que a Administração do Departamento de Compras não deve restringir-se ao fato de comprar e controlar a chegada de produtos, é preciso que seja feito um planejamento estratégico, o qual envolve custo, qualidade e rapidez de tempo.

Diante de um cenário global, onde países dependem uns dos outros e a recessão econômica global é inevitável, há a necessidade de se haver a gestão dessa área essencial nas empresas e para reduzir os custos, é fundamental estruturar o departamento de forma.

2.1 Objetivos

Ballou (2010) define que as atividades no setor de compras envolvem a aquisição de matérias-primas e componentes para a organização como um todo e relaciona as principais como sendo: selecionar e qualificar os fornecedores; avaliar o desempenho; negociar contratos; comparar preço e qualidade, programar as compras e prever mudanças de demanda e preço.

Dentre as atribuições de um departamento de compras nas organizações, estão:

- a) Realizar orçamentos e cotações de materiais de uso e consumo e revenda;
- b) Selecionar fornecedores, visando a qualidade, preço, prazo de pagamento e de entrega;
- c) Receber e emitir pedidos de compras de diversos setores da empresa;
- d) Negociar com os fornecedores, procurando sempre as melhores condições;
- e) Coordenar o fluxo de materiais que desde o seu pedido até a chegada;
- f) Manter os estoques da empresa sempre abastecido e respeitando o estoque mínimo para não haver rupturas de produtos;
- g) Garantir a emissão correta dos documentos fiscais;
- h) Realizar estudo e pesquisa de mercado para prever as demandas, sejam elas sazonais ou emergenciais

2.2 Estruturação do setor

A estrutura organizacional tem como objetivo a divisão dos trabalhos, definindo a hierarquia e o fluxograma a ser seguido dentro dos setores da organização. É a forma mais clara pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, provocando impactos na gestão. Assim, a estrutura da organização é uma ferramenta importante para a melhoria organizacional definindo novos padrões de comunicação e alinhando o comportamento do funcionário com a visão da empresa (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

É importante entender que não existe um modelo específico de estruturação do setor que obedeça a todos os tipos de empresas, pelo fato de que cada organização possui determinadas demandas de tarefas e cultura organizacional, sendo necessário analisar a capacidade do time envolvido e viabilizar as mudanças necessárias para identificar a melhor forma de se organizar.

Como todo departamento na companhia, o setor deve possuir uma boa estruturação e divisão das atividades. Os cargos devem estar de acordo com o tamanho da empresa e sua demanda. Utilizando como base uma empresa de médio/grande porte, deve-se possuir o gerente, compradores, analistas ou assistentes e estagiários. Cada um com sua devida atividade e respeitando as hierarquias dos cargos.

Figura 1: Organograma Departamento de Compras



Fonte: Elaborado pelo autor.

As responsabilidades vão de acordo com cada cargo e hierarquia do setor.

Gerente de Compras: é responsável pelo gerenciamento da equipe através do desenvolvimento, treinamento e liderança dos funcionários. Tem como ideais o desenvolvimento de estratégias de compra, custos e preços. Uma grande responsabilidade sua é a antecipação das necessidades e a previsão de demandas futuras, garantindo assim, que os níveis de estoque estão adequados para facilitar o desenvolvimento do negócio.

Comprador: é o profissional responsável pela aquisição de materiais ou serviços para a organização, garantindo a melhor relação de custo e benefício através da negociação com os fornecedores. Sua responsabilidade estende para a análise e desenvolvimento de relatórios, *KPI's* e Dashboards, gestão de categorias e contratos, monitoramento de estoque, certificação de que os produtos sejam entregues no prazo estabelecido e aplicação da ferramenta *Strategic Sourcing*.

Analista e Assistente de Compras: essas duas funções possuem atividades parecidas, mas são segmentadas e definidas de acordo com as necessidades de cada organização. O Assistente é responsável pelo monitoramento dos pedidos, realizando o *follow up* com fornecedores para verificar o andamento e a entrega no prazo estabelecido, além de manter os cadastros dos fornecedores atualizados, realizar a atualização dos bancos de dados dos pedidos com as informações necessárias (datas, atualizações, quantidades e descontos) e realizar o recebimento dos materiais. O Analista por sua vez, além de saber ou realizar as funções do Assistente, possui como atribuições a pesquisa e cotações com os fornecedores, fazer a análise dos processos de negociações e cadastro de materiais e fornecedores.

Estagiário: essa função tem como base dar suporte aos Analista e Compradores, realizando a consolidação de relatórios, contato diário com fornecedores para acompanhamento dos prazos e para sanar dúvidas, lançamentos de requisições de compras no sistema e apoio na avaliação de fornecedores ativos da empresa.

3 GESTÃO DE COMPRAS

Segundo Dias (2008), há uma necessidade de se comprar cada vez melhor e de se estocar em níveis adequados, visando racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que deve ser utilizado para reduzir custos. Sendo assim, por trás da aquisição de todo material, deve-se haver diversas estratégias para garantir o alcance de todos os objetivos na negociação.

A gestão de compras é uma atividade essencial para o bom gerenciamento da organização e que influencia diretamente no seu desempenho e no relacionamento com fornecedores e clientes.

A administração correta do processo de compra é essencial para o bom desenvolvimento de uma organização, porém essa importância é pertinente, pois irá depender de vários fatores, como a essência da organização ou seu grau de dependência de terceiros. No entanto, apesar da dependência destes elementos, a boa gestão dela, alinhado com seu desempenho têm como principal pilar uma área de compras bem ordenada.

Para a realização de qualquer atividade na indústria, antes do processo de produção iniciar, há necessidade da matéria-prima e os insumos estarem disponíveis na quantidade e qualidade correta conforme o cronograma. Com uma logística bem definida e estruturada, é possível que todos os insumos adquiridos atendam o cronograma definido. Lambert, Stock e Ellram (1998) elencam como atividades-chave da logística: Foco no consumidor final, Previsão de demanda e produção, Gestão de estoque, Troca de informações entre a companhia e seus fornecedores e consumidores, Movimentação de materiais, Processamento de pedidos, Empacotamento, Assistência pós-venda, Localização do armazém, Aquisição de serviços e materiais, Devolução de produtos, Logística reversa, Transporte, e Armazenagem de produtos. Mas, se por acaso alguns desses itens não estiveram conforme o planejado, conseqüentemente o pedido não será entregue de acordo com a data prevista e isso acarretará clientes insatisfeitos e falta de credibilidade, fazendo com que a empresa perca confiança.

Assim, o setor de compras visa evitar esses problemas citados acima, buscando sempre garantir os insumos necessários para a produção e funcionamento da companhia, prezando a qualidade dos materiais comprados e um estoque de acordo com a demanda.

Para Dias (2008) a gestão de compras pode ser usada como uma ferramenta para reduzir custos e melhorar a competitividade da empresa. Sendo esse setor, um dos pilares importantes na maioria das empresas, pois os insumos comprados têm uma grande representatividade no valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que quaisquer reduções de custos adquiridas durante o processo de aquisição de materiais, podem ter um grande impacto no custo e sobre o lucro.

3.1 Ciclo de Compras

O comprador tem um papel essencial na área de Compras e para que se tenha êxito no processo de aquisição de materiais e serviços, desde o seu início até o seu fim, há um fluxograma a ser seguido.

O ciclo de Compras é uma ferramenta que categoriza todos os passos a serem feitos no processo de aquisição de materiais. Ele engloba toda a metodologia no procedimento afim de garantir que todas as etapas sejam seguidas e o produto chegue na empresa. Através desse ciclo, há a possibilidade de ter um acompanhamento no progresso de compra até o pagamento do fornecedor. No entanto, é importante conhecer as principais fases para analisar os seus métodos e identificar melhorias nos processos internos e externos.

As organizações usualmente utilizam a requisições de compras como documentos internos de solicitação, onde possui determinadas informações: descrição e quantidade do item ou material desejado, especificações de qualidade e características, data de entrega e nome do requisitante. Quanto maior o detalhamento da requisição de compra, maior a probabilidade de que as necessidades do cliente interno serão executas com êxito.

A figura abaixo, representa um Ciclo de Compras completo, iniciando na identificação da necessidade do material e a abertura da requisição de compras pelo setor responsável. Após essas duas ações, o setor de Compras entra em ação, onde irá determinar os fornecedores com base nos materiais e realizar todos os trâmites necessários, como a negociação e a emissão do pedido de compra. Após a emissão do pedido, o comprador responsável irá acompanhar a desenvoltura do mesmo, até a chegada na empresa. Ao realizar o recebimento dos materiais, é verificado se estão de acordo com o pedido, se sim, a nota é enviada ao financeiro para pagamento e o ciclo se encerra.

Figura 2: Ciclo de Compras



Fonte: Elaborado pelo autor.

O ciclo se inicia quando há a apresentação da necessidade de um material ou serviço que é expressa através de uma requisição de compra dentro do sistema ERP da organização, mas antes de efetivar a compra, é necessário que o comprador responsável cumpra algumas etapas do processo, como analisar a especificação o material ou serviço e buscar as possibilidades de fornecedores qualificados.

Após a conclusão desse ciclo, temos a etapa de renovação, onde novamente surge a necessidade de um produto anterior e uma nova compra com a mesma empresa é realizada após uma experiência positiva e por fim, o ciclo se repete outra vez.

3.2 Estratégias de Compras

A gestão de compras possui ferramentas indispensáveis para alcançar o propósito e o êxito nos processos dentro das organizações, por isso, é fundamental que se desenvolva frequentemente reavaliações nas estratégias que estão sendo utilizadas, além de progredir novas diretrizes com o propósito de sempre estar ampliando e atualizando o modelo de gestão.

Segundo Bertaglia (2009) as empresas necessitam estipular cada vez mais um portfólio de estratégias na cadeia de suprimentos, totalmente alinhadas às metas da corporação.

O gerenciamento da aquisição de bens ou serviços é composto por ações estratégicas que envolvem o processo como um todo, desde a negociação de compra até o recebimento da mercadoria ou realização do serviço.

Rodriguez e Gouveia (2013) citados por Costa (2014, p. 18) afirmam que:

“Além de evidenciaram o esforço em prol do desenvolvimento da área, apontam que Departamentos de Compras focados em atividades rotineiras de baixo valor agregado, podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Sendo assim, pesquisas em torno das variáveis determinantes do processo de tomada de decisão de compras nas organizações pode contribuir positivamente para evolução da Função”

A conexão entre estratégia competitiva e estratégia na cadeia de suprimentos pode ser entendida por meio da cadeia de valor que é válida para qualquer organização. Bertaglia (2009) afirma que a estratégia da cadeia de suprimentos está ligada às metas e políticas que determinam como devem ser usadas para dar suporte na implementação da estratégia competitiva.

3.2.1 Verticalização e Horizontalização

Em geral, podem ser utilizadas duas estratégias operacionais que estabelecem os métodos de aquisição dos bens de consumos e materiais, a verticalização e a horizontalização.

Segundo declara Dias (2013), a verticalização refere-se a uma técnica que antevê que a empresa irá produzir internamente tudo o que for possível, ou, no mínimo, tentará produzir até o prazo estabelecido.

De acordo com Paula et al., (2017, p.96), diz:

“Podemos ter, basicamente, duas linhas operacionais que irão definir estratégias de aquisição dos bens materiais, a verticalização e a horizontalização. Ambas têm vantagens e desvantagens e, de um modo geral, o que é vantagem em uma passa a ser desvantagem na outra, e vice-versa. (...) Se, por um lado, a empresa decidir produzir mais internamente (verticalização), ganha independência, mas perde flexibilidade. Por outro lado, se decidir comprar mais de terceiros (horizontalização), em detrimento de fabricação própria, pode tornar-se dependente. Nesse caso, é importante decidir também o grau de relacionamento que deseja com seus parceiros”

Deste modo, temos as seguintes vantagens e desvantagens:

Tabela 1: Vantagens e desvantagens da Verticalização

Vantagens	Desvantagens
Independência de terceiros	Maior investimento
Lucro total para a organização	Aumento da estrutura
Maior autonomia	Especialização da mão de obra
Domínio sobre a mão de obra	Aumento dos gastos
Controle de produção	

Fonte: MARQUES, 2019, adaptado pelo autor.

Baseando-se no quadro, a estratégia da verticalização possui suas vantagens de independência de terceiros, uma maior autonomia da sua produção e o lucro total vai para a organização, enquanto as desvantagens são os custos por um investimento maior na estrutura e mão de obra. Por parte da empresa, suas vantagens são que a produção está totalmente sobre seu controle, possuindo o domínio sobre todo o processo e garantindo que seja entregue no prazo estabelecido. As desvantagens são uma maior exigência no investimento das instalações, mão de obra (qualificação) e equipamentos.

A horizontalização, segundo Francischini e Gurgel (2013) é uma estratégia de comprar de terceiros o máximo possível dos itens da composição do produto ou os serviços de que necessita. É uma característica da empresa moderna porque, em dias atuais, um dos setores de maior expansão no mercado empresarial, é o da terceirização.

Tabela 2: Vantagens e desvantagens da Horizontalização

Vantagens	Desvantagens
Custos reduzidos	Menor controle
Foco no negócio principal	Maior exposição
Redução do espaço a ser utilizado	Lucro não é total da empresa
Acesso a novas tecnologias	Dependência

Fonte: DIAS, 2008, adaptado pelo autor.

Marques (2019), expõe que diferente da verticalização, a horizontalização prioriza ao que é compreendido como mais prático. Pode ser assimilado como modelo estratégico que se dedica com parcerias que agregam no resultado do produto, possibilitando à organização priorizar e focar no seu negócio principal com os seus custos reduzidos.

Após realizar todas as análises necessárias, entender o objetivo da organização e escolher a melhor estratégia, há a necessidade da implementação de indicadores de desempenho para analisar o desempenho dos processos da organização.

3.2.2 Strategic Sourcing

Segundo Bim (2016), *Strategic Sourcing* é um processo de compras que permite a identificação de oportunidades estratégicas através da análise como um todo da situação atual. É um mapeamento da base de fornecedores; entendimento dos processos e competência; avaliação dos cenários externos e internos; implantação de processos colaborativos entre equipes internas multifuncionais e fornecedores.

Através dessa ferramenta, são analisados todos os custos necessários para a aquisição dos materiais, como o valor de compra, os custos de fretes e armazenagem. Com base nessa análise, pode-se definir se a aquisição do produto é viável ou é necessário realizar uma pesquisa de mercado afim de encontrar outros fornecedores com custos menores.

A tabela abaixo representa de forma fictícia os custos que existem ao adquirir algum tipo de material. Deve-se levar em consideração todo o tipo de possíveis gastos

que a empresa possa ter ao comprar, como por exemplo o frete do material até a unidade, o custo de armazenagem e posteriormente o custo de descarte dos resíduos gerados por esse produto.

Tabela 3: Custo de aquisição de matéria prima

Matéria prima	
Custo	Valor
Aquisição	R\$ 6.000,00
Frete	R\$ 850,00
Armazenagem	R\$ 200,00
Descarte/ reciclagem	R\$ 500,00
Total	R\$ 7.550,00

Fonte: elaborado pelo autor

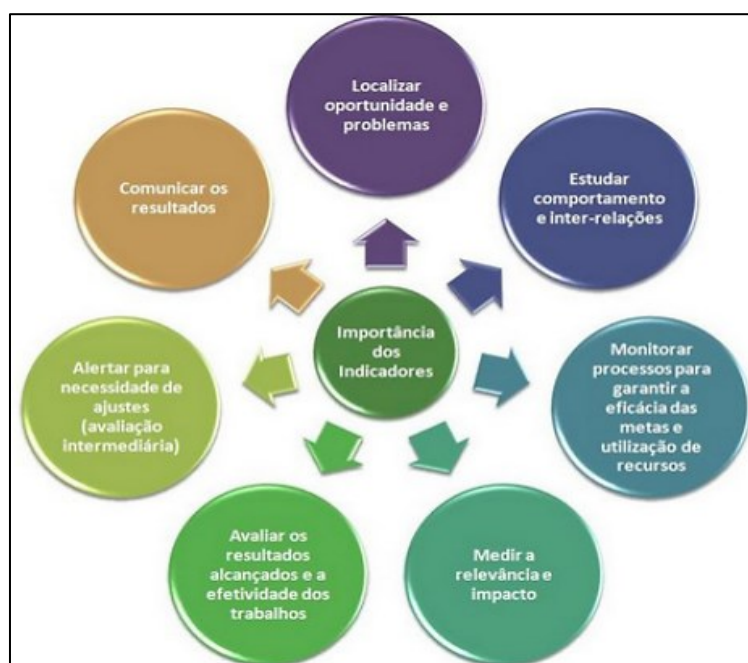
O quadro acima exemplifica o custo de aquisição de uma matéria prima. Através da sua análise, pode-se perceber que o custo total vai além da aquisição do material, havendo outros gastos a serem considerados na hora da compra. Quanto menor forem os gastos, conseqüentemente mais barato será o produto.

3.2.3 KPI

KPI é a sigla de *Key Performance Indicator*, uma estratégia de gerenciamento para analisar internamente o nível de desempenho dos processos através de indicadores afim de atingir determinado finalidade.

A figura abaixo, apresenta a importância da utilização dos indicadores dentro da organização. Através do KPI, pode-se realizar o monitoramento dos processos e garantir a eficácia dos mesmos, através da localização de oportunidades e problemas, identificação das situações chaves e avaliação dos resultados.

Figura 3 - Indicadores de Desempenho



Fonte: *Experiência e Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*

O objetivo do KPI é medir o que está sendo desempenhado e gerenciar de forma evidente dentro da organização, todas as cadeias de processos. Os indicadores obtidos serão fundamentais para as tomadas de decisões estratégicas em diversas áreas da empresa.

Os indicadores podem ser determinados pelos gestores a fim de acompanhar a evolução dos processos e das operações dentro da organização. Os tipos de indicadores são:

Indicadores de Produtividade: analisam e realizam a medição dos recursos que são consumidos.

Indicadores da Efetividade: analisam e reconhecem as consequências dos serviços e produtos.

Indicadores de Qualidade: possuem como prioridade a satisfação dos clientes e as propriedades de produtos ou serviços.

Indicadores Estratégicos: informam se a organização está na direção certa dos seus objetivos, exibindo o desempenho e os fatores decisivos de sucesso.

Indicadores da Capacidade: examinam a capacidade de resultado no processo por meio das suas entradas e saídas via unidade de tempo.

O processo mais difícil na elaboração de um KPI talvez seja a determinar as metas que se pretende alcançar. Segundo Padoveze (2010, p. 337):

“Podemos definir indicador de desempenho como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle de desempenho da empresa e dos gestores divisionais”.

Os KPIs são aplicados através dos recursos de tecnologias disponíveis, como software e hardware, podendo gerar de forma automática os indicadores para qualquer fase do processo, e assim, conseqüentemente medir o seu resultado, como o exemplo abaixo:

Figura 4 - Classificação de fornecedores

Cód. ERP	Descrição	Filial	Qtde. Não Conformidade	Nota
2134	Nippon Paint Automotive (UK)	1	1	C
3637	Qualitubos	1	2	C
5065	Novapet AS	1	1	C
6700	Datwyler Pharma Packaging	1	1	C
12465	Sabará Químicos e Ingredientes	1	1	C
16865	GGs Transportes e Logística	1	3	C

Fonte: Elaborado pelo autor

O exemplo acima mostra um determinado grupo de fornecedores que obtiveram algum tipo de atraso no fornecimento de materiais e foram classificados de acordo com a sua performance no mês de outubro de 2023. Os critérios utilizados para essa classificação foram o de qualidade e prazo, onde foi analisado se todos os produtos fornecidos atenderam a qualidade exigida pela organização se todas as entregas foram realizadas no prazo estipulado, não havendo nenhum tipo de atraso.

Em seguida, realizadas as análises, os fornecedores foram classificados por ordem alfabética, de acordo com cada critério definido, sendo:

A = excelente;

B = bom;

C = regular;

D = ruim.

Após a catalogação das notas, é realizado uma investigação interna com o objetivo de entender os fatos ocorridos e posteriormente pontuar e notificar o fornecedor responsável. Se porventura, não houver progresso por parte do fornecedor notificado, ele será descontinuado e seu cadastro bloqueado, não podendo atender mais a organização. A medida se faz necessária para que a empresa mantenha o padrão e qualidade dos seus produtos, garantindo que o produto atenda as exigências do consumidor.

3.2.4 Pesquisa de mercado

Em um mercado competitivo, as empresas necessitam fazer o uso de ferramentas que são capazes de auxiliá-las a conquistar menores custos e a mantê-las em uma situação confortável. A pesquisa de mercado é primordial para uma organização que se situa em um âmbito definido pela alta competitividade. Conhecer e compreender o mercado é extremamente útil para se alcançar suas metas.

A análise de mercado é umas das estratégias essenciais para a gestão de compras. É através dela que o comprador responsável irá viabilizar um quadro comparativo e avaliar todas as qualidades, vantagens e desvantagens dos seus possíveis fornecedores daquele determinado material.

De acordo com Gomes (2005, p. 73), diz que:

A pesquisa de mercado é fundamental para que se possa ter um bom desempenho nas diversas fases do seu negócio. Lembre-se que pesquisa é sempre um investimento mesmo que seu retorno seja a longo prazo. Ao buscar permanentemente informações do mercado em que atua ou deseja atuar, o seu negócio certamente terá mais chances de se destacar e gerar maior lucratividade.

A pesquisa de mercado, está ao alcance de todas as empresas e pode ser feita por companhias especializadas no ramo, empresas juniores compostas por estudantes universitários ou, realizadas pelo próprio empresário e seus colaboradores.

Ao realizar a análise, os fatores chaves que devem ser levados em consideração são: preço do produto, qualidade, prazo de entrega e pagamento, confiabilidade da empresa e o suporte oferecido caso haja necessidade.

O quadro comparativo deve ser feito sempre que um novo produto for cadastrado ou um antigo (que não é comprado usualmente) for solicitado pela área requisitante. Para uma compra mais eficaz, a medida também pode ser estendida aos fornecedores que são fixos, sendo assim, a empresa adquirente sempre estará atualizada com o mercado e garantirá o melhor custo-benefício.

3.2.5 Estratégias de Negociação

Uma estratégia de negociação visa obter os melhores termos e condições nas transações comerciais. Envolve definir metas claras, entender o mercado e construir relacionamentos sólidos com os fornecedores. Através dessas estratégias, a organização consegue maximizar os benefícios, não apenas de custos, mas também de parcerias e resultados a longo prazo.

Segundo Saner (2004, p. 127):

A estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer de nossos desejos e necessidades até nossos objetivos. [...] A tática por outro lado, sempre vem depois da estratégia, dando-lhe substância na forma de uma linha de ação concreta. Se a estratégia é o pensamento, a tática é sua formulação.

Para iniciar uma negociação, o profissional responsável tem que conhecer e compreender o mercado antes, para entender o cenário comercial, identificando tendências e oportunidades. Após isso, no ato da negociação, deve-se destacar os benefícios mútuos, enfatizando como a parceria pode gerar valor a longo prazo para ambas as partes, assim, serão construídos relacionamentos sólidos de confiança e parcerias colaborativas com fornecedores e parceiros de negócios.

Segundo Martinelli e Almeida (2006) a definição da estratégia a ser utilizada durante uma negociação, deverá ser analisada qual a importância do relacionamento e a relevância do seu resultado.

A flexibilidade e adaptação são pontos chaves para concluir o processo de negociação com êxito. O comprador responsável tem que ser capaz de se ajustar às mudanças nas circunstâncias durante o acordo, buscando soluções criativas e resultados eficazes.

3.2.6 Sistema MRP

Segundo Lustosa, et al, (2008), o objetivo geral de qualquer sistema de gestão de materiais é garantir a disponibilidade de bens de consumos usufruídos pela empresa quando forem necessários.

O MRP (*Material Requirements Planning*) é uma ferramenta fundamental na geração dos pedidos de compras para materiais ou componentes diretamente ligados a um produto. Com base no cadastro de estoque de segurança, tempos de entrega, pedidos mínimos, estruturas de produtos e demandas, o MRP calcula a quantidade de materiais, gerando automaticamente os pedidos e informando quando os materiais devem estar disponíveis para o processo produtivo.

Segundo Lopes e Lima (2008), o objetivo do MRP é adaptar o fornecimento dos serviços e produtos juntamente do valor demandado. Desta forma, a organização consegue cumprir os prazos de produção com o estoque mais adequado possível, nem faltando ou sobrando demais.

Figura 5 - Princípios de um MRP



Fonte: Corrêa, et al, (2009)

O princípio básico do sistema MRP é o cálculo das necessidades, tendo assim, as quantidades que são necessárias, nos momentos essenciais para a manufatura, a fim de efetuar os períodos de entrega e consolidando o menor estoque possível. Para isso, são necessários como entrada para o MRP três tipos de dados: o Programa

Mestre de Produção (MPS), estoques disponíveis (registros de estoque) e a lista de materiais do produto ou *Bill Of Materials* (BOM). (CORREA, et al, 2009).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento desse trabalho foi abordado a importância do departamento de compras dentro da organização, mostrando sua evolução ao longo do tempo, onde passou de apenas um setor que compra materiais, para um ponto chave e estratégico nas instituições e que conseqüentemente conduziu os profissionais dessa área a se aperfeiçoarem e adotarem as estratégias para garantir melhores negociações e menores custos.

O papel dos profissionais atuantes na área, sejam Compradores, Analistas ou Assistentes se tornaram essenciais para que diretrizes sejam seguidas e novas práticas sejam criadas e adotadas na área de compras, sendo os responsáveis por trazerem resultados e aperfeiçoamento dos processos existentes.

Como resultado desse avanço, as organizações possuem uma maior possibilidade de alcance em seus objetivos e propósitos. Uma compra eficaz e estratégica pode trazer maiores lucros e uma boa saúde financeira a companhia, especialmente quando os estoques estão alinhados e eficazmente gerenciados.

Através dessa monografia, foi identificado que o profissional da área não detém o aumento do faturamento da companhia diretamente, mas indiretamente através da aplicação das estratégias aqui demonstradas, como boas negociações e domínio do mercado, possibilitando bons rendimentos a empresa. No entanto, é necessário trabalhar de maneira assertiva e integrada com todos os departamentos, pois nenhuma organização apenas se limita a comprar.

Pode-se dizer, por fim, que o gerenciamento de compras alinhado e articulado com a estratégia organizacional, pode resultar em um excelente retorno para todo tipo de organização, quando trabalhado com excelência e eficácia.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. Tradução de Raul Rubenich. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento de cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BIM, C. **Strategic Sourcing: Manual de Aplicação da Metodologia de Compras Estratégicas**. 2º. ed. São Paulo: INLACCE- Instituto Latino-Americano de Compras Corporativas e Estratégicas, 2016.
- BOTÔ, J. A.; FELIZARDO, J. M. **Gestão de compras com foco no controle de estoque dos itens alimentícios da empresa Vella Mar Eventos**. 2014. Disponível em: <https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistadaadministracao/article/view/891/656>. Acesso em: 05 mar. 2023.
- Costa, Darlen Andrade. (2014). **Variáveis determinantes na decisão de compras: um estudo de caso**. Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UMA. Belo Horizonte: UMA.
- CORRÊA, H. L. CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2ª ed. São Paulo. ATLAS, 2009.
- DIAS, MARCO, P. **Administração de Materiais**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A. 2008
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- GAITHER, NORMAN; FRAZIER, GREG. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GOMES, Isabela Motta. **Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2005. Disponível em: [Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf](http://sebrae.com.br/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf) (sebrae.com.br). Acesso em: 29 nov. 2023.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of logistics management**. Columbus: Mcgraw-hill Higher Education, 1998.
- LOPES, R. A; GOMES de LIMA, J.F. **Planejamento e Controle da Produção: Um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira**. Rio de Janeiro. Enegep, 2008.

LUSTOSA, Nanci. **Planejamento Agregado e Planejamento Mestre da Produção**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARQUES, José. **As principais diferenças entre verticalização e horizontalização**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/as-principais-diferencas-entre-verticalizacao-e-horizontalizacao/>. Acesso em: 14 de out. 2023.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana**. Americana, SP: FATEC, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA et al., **Importância da gestão de estoque em tempos de crise**. Revista FACISA ON-LINE. Barra do Garças – MT, vol.6, n.3, p. 90 - 101, jul. - dez. 2017.

Pozo, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6 ed. São Paulo: Atlas; 2010.

SANER, Raymond. **O negociador experiente: estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2. ed São Paulo: SENAC/SP, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.