

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PORTO NACIONAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

WHEUNIS PARENTE LOPES

**GESTÃO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS CONTINENTAL
NO TOCANTINS**

**PORTO NACIONAL
2019**

WHEUNIS PARENTE LOPES

**GESTÃO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS CONTINENTAL
NO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Tecnologia em
Logística, do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Tocantins – *Campus*
Porto Nacional, como exigência à obtenção do
grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Profº Me. Paulo César de Sousa
Patrício

PORTO NACIONAL

2019

WHEUNIS PARENTE LOPES

**GESTÃO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS CONTINENTAL
NO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Tecnologia em
Logística, do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Tocantins – *Campus*
Porto Nacional, como exigência à obtenção do
grau de Tecnólogo em Logística.

Apresentado em : 09/12/2019

(x) APROVADO () REPROVADO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo César de Sousa Patrício (Orientador – Presidente da Banca)
IFTO – *Campus* Porto Nacional

Prof^a. Me. Luana Quadros dos Santos
IFTO – *Campus* Porto Nacional

Prof^o. Me Edilson Leite de Sousa
IFTO – *Campus* Porto Nacional

AGRADECIMENTOS

Em fim estou aqui realizando uns dos meus sonhos que é formar em tecnólogo em logística, é chegado ao fim um ciclo de muitas risadas, choro, felicidade e frustrações. Sendo assim, dedico este trabalho a todos que fizeram parte desta etapa da minha vida direta e indiretamente.

Agradeço a Deus por ter iluminado o meu caminho.

Aos meus pais Luiz Lopes Sobrinho e Rosirene parente de Miranda Lopes e toda a minha família meus irmãos minha namorada por terem propiciado a realização deste sonho, a todos os meus professores por todo o ensinamento e a todos os meus amigos que me apoiaram nos momentos mais difíceis.

E em especial um amigo que me acolheu quando mais precisei meu grande amigo e professor orientador Paulo César de Sousa Patrício por todo apoio e paciência ao longo da elaboração do meu projeto final, por ter aceitado ser meu orientador em um momento muito complicado da minha vida.

Agradeço de todo coração a todos os colaboradores dessa instituição que sempre me receberam de braços abertos, quando precisei sempre me trataram bem, não são apenas professores, são amigos que levarei para vida inteira.

Aos meus amigos de trabalho e parceiros de pesquisa, por toda a ajuda e apoio durante este período tão importante da minha formação acadêmica.

Então fica aqui meu grande agradecimento a todas as pessoas que fizeram parte dessa batalha, e fico bastante lisonjeado por estar formando em uma instituição bem qualificada e reconhecida nacionalmente pela sua qualificação de ensino. Ficam meus agradecimentos a todos. Obrigado!

*“A maior recompensa para o
trabalho do homem não é o que ele
ganha com isso, mas o que ele se
torna com isso.”*

John

ruskin

RESUMO

A presente pesquisa teve como título: Gestão de Compras: Estudo de caso nas empresas Continental no Tocantins. Foi norteadada pelo seguinte questionamento: como funciona a gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins? Diante desse questionamento foi estabelecido como objetivo geral: Analisar o processo de gestão de compras das empresas Continental no estado do Tocantins. Para tanto foi elencado os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar os procedimentos adotados no processo de compras pela empresa Continental no estado do Tocantins, especialmente em Porto Nacional – TO; (ii) Identificar se há falhas no processo de gestão de compras, e em quais etapas; (iii) Avaliar aspectos relacionados a sistemas de informação na gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins. A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa de campo, com abordagem de análise qualitativa. Utilizou-se do instrumento de coleta de dados a entrevista com perguntas sequencial. Foi aplicado junto ao diretor das empresas Continental no estado do Tocantins em Porto Nacional. Identificou-se que a empresa possui um sistema de gestão de compras, onde todas as unidades do estado do Tocantins realizam as compras integradas, intermediadas pelo diretor da empresa. Entretanto há falhas identificadas, como a demora na chegada das compras, falta de mercadorias em virtude de o período de tempo para as compras ser insuficiente, e até mesmo o inverso, o excesso de compras, permanecendo no estoque por bastante tempo. Entre as causas, verifica-se que as compras realizadas somente pelo diretor, supervisionadas a cada 60 dias promovem uma gestão de compras ineficiente, além de serem realizadas em conjunto por todas as filiais, mesmo cada uma possuindo suas particularidades.

Palavras-chave: Compras. Continental. Gestão. Tocantins. Logística.

ABSTRACT

A presente pesquisa teve como título: Gestão de Compras: Estudo de caso nas empresas Continental no Tocantins. Foi norteada pelo seguinte questionamento: como funciona a gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins? Diante desse questionamento foi estabelecido como objetivo geral: Analisar o processo de gestão de compras das empresas Continental no estado do Tocantins. Para tanto foi elencado os seguintes objetivos específicos: (i) Identificar os procedimentos adotados no processo de compras pela empresa Continental no estado do Tocantins, especialmente em Porto Nacional – TO; (ii) Identificar se há falhas no processo de gestão de compras, e em quais etapas; (iii) Avaliar aspectos relacionados a sistemas de informação na gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins. A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa de campo, com abordagem de análise qualitativa. Utilizou-se do instrumento de coleta de dados a entrevista com perguntas sequencial. Foi aplicado junto ao diretor das empresas Continental no estado do Tocantins em Porto Nacional. Identificou-se que a empresa possui um sistema de gestão de compras, onde todas as unidades do estado do Tocantins realizam as compras integradas, intermediadas pelo diretor da empresa. Entretanto há falhas identificadas, como a demora na chegada das compras, falta de mercadorias em virtude de o período de tempo para as compras ser insuficiente, e até mesmo o inverso, o excesso de compras, permanecendo no estoque por bastante tempo. Entre as causas, verifica-se que as compras realizadas somente pelo diretor, supervisionadas a cada 60 dias promovem uma gestão de compras ineficiente, além de serem realizadas em conjunto por todas as filiais, mesmo cada uma possuindo suas particularidades.

Palavras-chave: Compras. Continental. Gestão. Tocantins. Logística.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de compras.	19
Figura 2 - Curva ABC.....	24
Figura 3 - Localização Geográfica do município de Porto Nacional – TO.....	26
Figura 4 - Continental no Jardim América em Porto Nacional.	27
Figura 5 - Empresas Continental no Tocantins e Maranhão.	28
Figura 6 - Processo e gestão de compras na empresa Continental no Tocantins. ...	34
Figura 7 - Novo processo de compras por filial para as empresas Continental.	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do problema	10
1.2	Problemática	11
1.3	Justificativa	12
1.4	Objetivos	12
1.4.1	Objetivo Geral	12
1.4.2	Objetivos Específicos	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Gestão de compras	14
2.2	A função das compras	16
2.2.1	Centralização x Descentralização de compras	18
2.3	O processo de compras	18
2.4	As habilidades do gestor de compras	22
2.5	Setor de compras e a relação com gestão de estoque	23
2.6	Planejamento de compras	25
3	METODOLOGIA	26
3.1	Área de estudo	26
3.2	Caracterização do espaço e dos sujeitos de pesquisa	26
3.2.1	Caracterização do município de Porto Nacional - TO	26
3.2.2	Caracterização dos sujeitos da pesquisa	27
3.3	Caracterização da pesquisa	28
3.4	Instrumento de coleta de dados	29
3.5	Análise dos dados	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1	Falhas Identificadas	34
4.2	Soluções propostas	35
4.3	Processo e Gestão de Compras a partir das soluções	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
	APÊNDICES	41
	APÊNDICE A – ENTREVISTA NA EMPRESA CONTINENTAL	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

A gestão de uma empresa se assemelha com o comportamento humano, pois cada uma apresenta características individuais, onde os seus desempenhos se diferem uma das outras, logo as empresas de acordo com a atividade econômica e expressão social apresentam características que as distinguem.

A gestão da cadeia de suprimentos vem se tornando cada vez mais importante nas empresas, pois hoje não se tem mais competição de empresa para empresa e, sim de cadeia para cadeia (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004; PIGATO & ALCANTARA, 2007; CHRISTOPHER, 2009).

Dentro da gestão da cadeia de suprimentos, encontra-se a gestão de compras, que anteriormente era considerada uma parte operacional da empresa, e de acordo com as exigências do mercado ao passar do tempo, essa gestão passou a ser uma estratégia fundamental para as empresas, sendo essencial para a organização (SANTOS; ALVES; MORAIS, 2008).

A gestão de compras é uma atividade com a finalidade de obter, com eficiência, os materiais certos, nas quantidades corretas, com entregas na data certa e com o melhor custo benefício para a empresa, sendo fundamental para o sucesso da organização, visto que tem consequências diretas no lucro da empresa (TEIXEIRA, 2011).

Ainda conceituando a gestão de compras em uma organização, pode-se dizer que é o início dos seus lucros, portanto a partir de um planejamento estratégico em comprar que é gerado o lucro para a organização. Essa atividade deve trabalhar em parceria com outros setores da empresa, como por exemplo, na conscientização dos funcionários no que tange à economia dos materiais e bens utilizados (SANTOS; ALVES; MORAIS, 2008).

De acordo com Nack e Bonfadini (2013), através de uma boa gestão de compras, a empresa consegue selecionar os melhores fornecedores para que se possa atender às necessidades da organização.

“Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for” (BERTAGLIA, 2003, p. 27).

Devido à alta concorrência do mercado, a gestão de compras torna-se imprescindível, sendo necessário planejar através de estimativas e históricos, levando em consideração os produtos ou itens que são mais procurados em determinadas épocas do ano, o que permite a construção de um referencial futuro, uma estruturação do processo, além de dar suporte ao planejamento (TEIXEIRA, 2011).

Consequentemente, a gestão de compras se torna importante para qualquer empresa. Nesse sentido, o presente trabalho visou realizar uma investigação quanto ao processo de gestão de compras que ocorre nas empresas Continental do estado do Tocantins, especialmente para a cidade de Porto Nacional – TO, em virtude de ser um ambiente onde o pesquisador atua e pelo interesse na área de gestão de compras.

Através da efetivação deste trabalho buscou-se ampliar os conhecimentos inerentes às áreas que o norteiam, vislumbrando acréscimo de conhecimento junto à base acadêmica.

Esta pesquisa foi estruturada em quatro tópicos, sendo o primeiro a presente introdução, o segundo tópico discorre sobre o contexto da gestão de compras no geral, sua definição e sua importância. O terceiro tópico se refere à metodologia e o quarto tópico apresenta os resultados e discussões da pesquisa.

1.2 Problemática

A gestão de compras é fundamental para que uma empresa consiga controlar suas compras, seus estoques, e por consequência, contribui significativamente para o sucesso da organização. Nesse sentido, considerando empresas onde a gestão de compras é um forte aliado, surgiu a seguinte indagação motivando a realização da pesquisa: como funciona a gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins?

1.3 Justificativa

A gestão de compras é uma atividade fundamental na área de suprimentos, visto que a partir da mesma seleciona-se bons fornecedores para atender às necessidades da organização, bem como contribui para que o estoque se mantenha em um nível para que se consiga atender às necessidades dos clientes (NACK; BONFADINI, 2013).

Em virtude de o processo de compras ser de suma importância para a empresa seu gerenciamento é fundamental, e determinante para um bom desempenho de uma empresa ou organização, porém sua importância depende da natureza da empresa e do grau de dependência de fornecedores (DIAS; COSTA, 2006). Mesmo havendo dependência desses fatores, a gestão das compras constitui-se um pilar fundamental para que a área de compras seja bem estruturada, e, desse modo, a empresa consiga suprir suas necessidades e as dos clientes (NACK; BONFADINI, 2013).

Nesse sentido, a verificação da gestão de compras é fundamental para entender sua importância dentro de uma empresa, e a partir disso, contribuir para a geração de conhecimento por parte do tecnólogo em logística, visto que este profissional é capacitado durante a graduação para atuar nela. Em virtude de o autor da pesquisa trabalhar atualmente na empresa Continental, houve a motivação em verificar como funciona o processo de gestão de compras na empresa, contribuindo para um aperfeiçoamento do conhecimento, bem como, para conhecer os pontos positivos e negativos dessa questão na empresa e, desse modo, poder contribuir para uma melhoria da empresa, visto que a atuação na mesma facilita nessa questão.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de gestão de compras das empresas Continental no estado do Tocantins.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os procedimentos adotados no processo de compras pela empresa Continental no estado do Tocantins, especialmente em Porto Nacional – TO;
- Identificar a periodicidade da realização de compras;
- Descrever o fluxo operacional da unidade de compras na empresa Continental;
- Verificar o contato com fornecedores;
- Identificar se há falhas no processo de gestão de compras, e em quais etapas;
- Avaliar aspectos relacionados a sistemas de informação na gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins.
- Propor soluções logísticas para a melhoria do processo de gestão de compras na empresa Continental.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Partindo do pressuposto que o assento teórico possibilita ao pesquisador conhecer os fenômenos que compõem o objeto de investigação à luz da ciência e oferecendo-lhe elementos para maior compreensão da realidade estudada, buscamos na teoria crítica o tecido conceitual a partir do qual serão analisados os dados coletados na pesquisa de campo. Assim, neste tópico discorre-se sobre os conceitos que contribuíram para fundamentar esse estudo, após revisão de ampla literatura sobre o tema.

Para tanto, nos apropriamos dos estudos de autores dos temas, dentre os quais destacamos: Dias (2003), Garcia (2013), Cervi (2004), Pozo (2007), Teixeira (2011), Bertaglia (2003).

2.1 Gestão de compras

Gestão empresarial é o ato de planejar, organizar, liderar e controlar as tarefas, atividades e pessoas envolvidas em uma empresa, onde o gestor deve estar buscando soluções para as problemáticas enfrentadas no cotidiano, de modo a obter o sucesso na empresa (SILVA, 2013).

Segundo Maximiano (2004, p.124) “o ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantêm qualquer espécie de relação”.

Nesse contexto, dentro de uma empresa ou organização, existem diversos tipos de gestão que auxiliam no processo, dentre elas há a gestão de compras. Esta se refere às ações administrativas relativas à negociação de compra e/ou aquisição de bens ou serviços para que a organização esteja no mercado, além de ser uma atividade fundamental ao sucesso de uma organização, visto que é a partir da mesma que os melhores fornecedores são selecionados e atende-se às necessidades da organização por meio do controle das compras (NACK; BONFADINI, 2013).

De acordo com Dias e Costa (2003), uma gestão de compras realizada de maneira correta influencia positivamente no desempenho da organização, entretanto essa importância depende da natureza da organização e seu grau de dependência

de terceiros. Além disso, a gestão de compras deve ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, de acordo com a necessidade mercadológica (COLETTI et al., 2002).

A gestão de compras não se refere somente ao ato de comprar e monitorar, também está relacionada ao processo estratégico da empresa, envolvendo custo, qualidade e velocidade (BERTAGLIA, 2003).

Por influenciar diretamente nos estoques e no relacionamento com os clientes, a gestão de compras está relacionada ao sucesso da organização e contribui para a competitividade no mercado (SIMÕES; MICHEL, 2004).

Na cadeia de suprimentos, a gestão de compras é a atividade mais importante, pois diante das exigências do mercado, auxilia na satisfação das necessidades da empresa (NEVES, 2015).

De maneira geral, a gestão de compras é a atividade empresarial responsável pela aquisição de materiais e/ou serviços com qualidade, em um bom preço, na quantidade e no tempo correto, através de bons fornecedores, para entregar no local certo, considerando as necessidades da empresa e dos clientes (POZO, 2010).

De acordo com Dias (1993):

Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos, que definem como comprar bem e que incluem a verificação os prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível, eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços (DIAS, 1993, p. 260).

Coletti et al. (2002) afirmam que a gestão de compras é uma ferramenta de suma importância para o desempenho e sucesso de toda a empresa, devendo ser estudada, analisada e modificada segundo a necessidade de mercado.

2.2 A função das compras

Para que uma organização seja bem-sucedida, é necessário que ela enxergue a compra como uma atividade fundamental à empresa e de uma importância estratégica significativa (BAILY et al., 2011).

Para Lima et al. (2012), a função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Suas atividades envolvem um conjunto de fatores os quais são evidenciados por Garcia (2013): seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

A função compra é a primeira interface de uma organização para gerar sucesso em uma empresa, é onde fica responsável pela seleção do desenvolvimento dos fornecedores e segundo Carr e Smeltzer (1997), a área de compras é definida como função importante na organização, em contato direto com o mercado fornecedor.

A área de compras oferece grandes oportunidades na redução de gasto da empresa e, por consequência, contribui para o incremento do lucro. É importante observar que os ganhos obtidos pela área de compras acabam somando-se diretamente a conta lucro, cada unidade monetária economizado em compras gera mais unidade de lucro (DIAS 2003).

Para Ballou (2006), em uma empresa, a função das compras é fundamental, isso porque os itens comprados costumam representar entre 40 e 60% dos custos do produto vendido, o que implica que os pequenos ganhos obtidos a partir da função das compras, possuem um impacto positivo nos lucros da empresa.

Pozo (2007) argumenta que:

A função compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa (POZO, 2007, p. 170).

De acordo com Baily et al. (2011), a função das compras, e consequentemente da sua gestão, possui inúmeros objetivos, com destaque para:

- Suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender às suas necessidades;
- Assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas;
- Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
- Manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização;
- Desenvolver funcionários, políticos, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos;
- Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos;
- Proteger a estrutura de custos da empresa;
- Manter o equilíbrio correto de qualidade/valor;
- Monitorar as tendências do mercado de suprimentos;
- Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior (BAILY et al., 2011, pag. 31).

Através dos seus muitos objetivos, as compras fornecem vantagens à empresa. Segundo Bertaglia (2003):

Existem algumas características de compras que são usadas pelas empresas com finalidade de se obter algumas vantagens no processo. São elas as compras centralizadas e as descentralizadas. Com as compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transportes também podem ser reduzidos em função do volume de compras (BERTAGLIA, 2003).

Silva (2013) argumenta que os objetivos básicos das compras são:

- Obter um fluxo contínuo de suprimentos para atender às necessidades da empresa e dos clientes;
- Coordenar o fluxo contínuo de suprimentos para aplicar o menor investimento possível na operacionalidade da empresa;
- Comprar insumos e materiais pelos menores preços, considerando os padrões de qualidade e quantidade necessários;
- Negociar de forma justa e honesta as melhores condições para a empresa, especialmente no que se refere às condições de pagamento.

2.2.1 Centralização x Descentralização de compras

Segundo Fisher, Ury e Patton (2005) negociação é o caminho que leva a melhores resultados. Chegar a uma conclusão mutuamente satisfatória é o objetivo básico de qualquer negociação. É preciso encontrar um equilíbrio entre ser amigável e áspero com a outra parte, concentrando-se nos méritos e, não nas pessoas.

Cervi (2004), salienta que o ganho competitivo também com relação ao controle dos volumes comprado proporcionados pela central de compras, e centralizar as compras pode ser um jato competitivo para a organização por incorrer em menores custos com possibilidades de aumentar o volume de produtos adquiridos, permitindo um ganho de escala nas negociações com fornecedores.

A área de Compras descentralizada normalmente segue as diretrizes elaboradas por uma área corporativa, está subordinada à uma gerência da unidade de negócio e executa as compras de materiais e serviços, segundo os critérios de: menor valor e/ou específicos e/ou fornecidos pelo mercado local. Uma área centralizada muito grande tende a perder eficiência, de acordo com a “lei dos rendimentos decrescentes”. Segundo a lei dos rendimentos decrescentes, proposta pelo economista inglês (DAVID RICARDO; CETERISPARIBUS, 2001).

2.3 O processo de compras

De acordo com Neves (2015), o processo de compras se refere à uma sequência de ações para se obter bens ou serviços, devendo, portanto, ser analisado para obter lucro à empresa.

Para Lysons (1990 apud Neves, 2015), o processo de compras pode ser dividido em oito estágios ou fases, sendo:

- Identificação e análise das necessidades;
- Definição das necessidades;
- Pesquisa dos fornecedores
- Pedido de propostas;
- Análise e avaliação das propostas;
- Concessão, seguimento e recepção de encomenda;
- Ordem de pagamento;
- Avaliação de fornecedores.

Slack et al. (2002) afirmam que o processo de operacional de comprar ocorre conforme a figura 1.

Figura 1 - Processo de compras.



Fonte: Slack et al. (2002).

Neves (2015) assegura que o processo de compras ocorre em fases, podendo ser descrito conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Fases do processo de compras.

Fase	Descrição
Análise e Identificação das Necessidades	No processo de análise e de identificação das necessidades de compra da empresa, torna-se imprescindível conhecer exatamente a gama de produtos em falta, o prazo e a quantidade do fornecimento necessário. Para isso, é necessário saber como estão os estoques e fazer uma previsão das vendas para determinado período. Atualmente, é possível organizar o sistema de encomendas por datas e quantidades, ou seja, o sistema informático dispara quando se atinge o estoque mínimo e é necessário fazer uma nova encomenda. No entanto, existem produtos sazonais. Nestes casos, a qualidade e os preços variam, logo, é necessário estudar a melhor altura de compra. Questões que devem ser consideradas quando se identifica uma necessidade de compra: - Qual é o histórico de vendas do produto? - Qual o prazo de validade do produto? - Que quantidade deve ser adquirida, a que ritmo e durante quanto tempo? - Há limitações a nível de armazenamento? - Há limitações financeiras para a aquisição do produto? - A entrega deve ser feita sempre no mesmo local ou em vários? - O produto implica manutenção técnica?
Definição das Necessidades	Depois de definida a necessidade de compra, efetua-se o pedido de compra, na qual se especificam todos os aspetos técnicos e económicos da necessidade verificada. O pedido da compra deve ser revisto e corrigido, a fim de ser enviado aos fornecedores sem erros nem omissões.
Pesquisa dos fornecedores	Face à necessidade de compra, o comprador pesquisa e seleciona os fornecedores que mais se enquadram, utilizando ficheiros de materiais e serviços. Caso não exista já uma base de dados, o comprador terá de iniciar a sua pesquisa do zero e posteriormente enviar as consultas aos novos fornecedores.
Solicitação de Propostas	As consultas devem indicar o prazo para receção das propostas e os critérios de seleção.
Avaliação de Propostas	Depois de recebidas as propostas dos fornecedores, deve elaborar-se um mapa comparativo, onde se indicam todas as variáveis da consulta e se cruzam as ofertas dos fornecedores, com a finalidade de serem comparadas e analisadas, com vista à adjudicação da encomenda ao fornecedor que apresentou a melhor proposta, segundo os critérios estabelecidos.
Adjudicação, seguimento e receção de encomenda	Antes da fase de adjudicação, a encomenda pode ser negociada. De entre o conjunto de fornecedores selecionados pode solicitar-se uma nova proposta com melhores condições de oferta. A melhor proposta levará à adjudicação da encomenda, não impedindo a sua

	renegociação. A formalização da encomenda é sempre redigida em documento próprio da empresa, normalmente editado por via informática. Este documento, denominado encomenda ou nota de encomenda, será enviado ao fornecedor por e-mail ou fax. No seguimento da encomenda, o comprador tem a responsabilidade de garantir o cumprimento do prazo de entrega. Para isso, deve manter contato frequente com o fornecedor, o transportador, o despachante, e todos os demais intervenientes, no sentido de acompanhar o fornecimento desde a origem até ao destino, identificar eventuais problemas e evitar possíveis atrasos. Depois de rececionada a mercadoria no armazém, a nota de entrega deve ser analisada pelo comprador. Mediante a fatura previamente enviada pelo fornecedor, o comprador verifica e confirma se o material foi entregue em conformidade com todos os requisitos da encomenda (quantidade, qualidade, prazo, preço, ...). Qualquer não-conformidade deve ser imediatamente comunicada ao fornecedor, devendo também manter-se um registo interno da ocorrência, com vista à sua solução.
Ordem de pagamento	Depois da conferência, por parte das compras, de que a encomenda foi recebida segundo os parâmetros negociados ou depois de tratadas todas as reclamações, o departamento Financeiro é autorizado a tratar do pagamento.
Avaliação de fornecedores	No final do processo de compras, o desempenho do fornecedor é avaliado a fim de se decidir se passa a ser um fornecedor regular ou se não é viável para a empresa adjudicar mais encomendas. Os parâmetros normalmente considerados são: -certificação (do fornecedor e do produto fornecido - bens tangíveis e serviços); -competência técnica; - criatividade e soluções inovadoras; - divulgação de informação técnica; -flexibilidade à mudança de especificações; - aceitação de quantidades variáveis de encomenda; - competência técnico-comercial dos vendedores; - disponibilidade dos vendedores; -assistência pré-venda; - assistência pós-venda; -percentagem de rejeições em materiais não certificados; - percentagem de atrasos nas entregas; - evolução dos preços relativamente à média do mercado; - condições de pagamento; - evolução dos prazos relativamente à média do mercado; - proximidade geográfica.

Fonte: Adaptado de Neves (2015).

Nesse sentido, verifica-se que o processo de compras envolve todo um elo, e não termina após a chegada dos insumos, para tanto faz se necessário avaliar os fornecedores, de modo a continuar com os mesmos ou não.

2.4 As habilidades do gestor de compras

Em virtude de a gestão de compras ser uma atividade estratégica desenvolvida dentro da empresa, é necessário que o gestor de compras tenha bons conhecimentos referentes ao produto ou serviço que se propõe a comprar, para que consiga comparar com fornecedores, negociar, e, desse modo, fechar o melhor negócio para a empresa, sendo eficaz no cumprimento de suas funções (CARR et al., 2002 apud NEVES, 2015).

Silva (2013) afirma que a gestão de compras empresarial deve ter diversos objetivos para que a empresa tenha sucesso, entre eles:

- Suprir os fluxos dos materiais, de modo a atender às necessidades dos clientes;
- Buscar outras fontes de fornecimento de suprimentos, ou suprimentos alternativos, para não ficar sem estoque em caso de necessidades emergentes;
- Ter sabedoria e eficiência nas compras, para a obtenção dos melhores valores;
- Ter conhecimento na administração dos estoques;
- Relacionar-se com os outros departamentos da empresa;
- Ter uma busca constante de capacitação e profissionalização de toda a equipe de compras, com investimento em cursos, treinamentos e palestras.

O gestor de compras tem a função de planejar as aquisições, para que possa realizá-las no tempo e quantidade correta, e posteriormente verificar o recebimento dos insumos adquiridos, além de estar em contato com os fornecedores, e para isso, o gestor deve controlar o fluxo de suprimentos de modo a atender à demanda, evitando excedentes e a falta, procurando o equilíbrio (TEIXEIRA, 2011).

2.5 Setor de compras e a relação com gestão de estoque

O estoque pode ser definido como o conjunto de mercadorias ou suprimentos, e seu controle é fundamental, pois afeta diretamente nos resultados da empresa (TEIXEIRA, 2011).

Marques (2009) corrobora que geralmente os estoques representam um dos maiores custos da empresa, e em função disso, ele possui uma importância significativa em todo o contexto da empresa.

Em uma empresa, os níveis de estoque possuem um impacto em diversos outros setores, onde afetam o custo de produção e pode trazer outros problemas à empresa, como a necessidade de um maior controle, manutenção e contratação de pessoal para cuidar dos estoques, desse modo, a área de compras também possui a função de cuidar dos estoques, de modo que se mantenham equilibrados, ou seja, nem muitos insumos acima das necessidades das vendas, nem poucos insumos abaixo das necessidades (SIMÕES; MICHEL, 2004).

Dentro do setor de compras, o controle de estoques é fundamental, visto que o estoque possui uma demasiada representatividade na estrutura de capital, devendo haver uma atenção à essa área da empresa, havendo também uma gestão de estoque (SOUSA; GOMES, 2018).

Nesse sentido, Marques (2009) afirma que:

Os estoques representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas empresas simplificadas. Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância ao contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro (MARQUES, 2009, p. 326).

O setor de compras possui uma relação direta com os níveis de estoque, onde compete ao setor de compras a atividade de equilíbrio do estoque, identificando a quantidade de materiais e insumos que devem ser comprados para que os estoques atendam às necessidades da empresa, e, desse modo, satisfazendo os demais departamentos da empresa (SIMÕES; MICHEL, 2004).

A gestão ou controle dos níveis de estoque é uma função importante na empresa, visto que o excesso de estoque significa dinheiro parado, todavia, o contrário, ou seja, baixos níveis de estoque, pode significar a ausência de insumos para atender às necessidades dos clientes (TEIXEIRA, 2011).

Para a gestão do estoque, há técnicas e ferramentas a serem aplicadas, entre elas encontra-se a Curva ABC. Maia (2005) salienta que essa ferramenta possibilita a classificação dos itens em estoque de acordo com sua representatividade em relação aos investimentos.

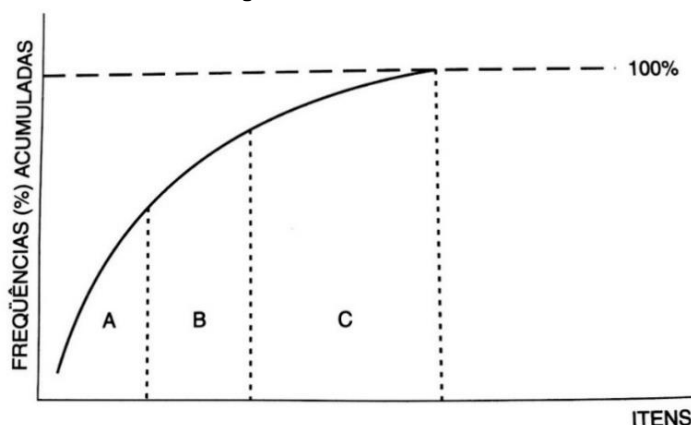
Brito (2010) destaca que a curva ABC separa os itens em estoque em três classes, sendo:

- Classe A: itens responsáveis pela maior porcentagem dos investimentos, sendo os itens mais importantes, de menor quantidade, e que requerem um controle mais rigoroso;
- Classe B: Itens de quantidade intermediária, com porcentagem de investimentos acumuladas de forma intermediária, com controle também intermediário;
- Classe C: Itens de grande quantidade, responsáveis por uma pequena porcentagem de investimentos, controlados com menos rigorosidade que as outras classes.

Conforme afirma Lélis (2012), os itens da Classe A representam 20% do estoque e 80% dos investimentos, os de Classe B representam 30% do estoque e 15% dos investimentos, e os itens da classe C representam 50% dos itens do estoque e 15% do valor dos investimentos.

A curva é representada conforme a figura 3.

Figura 2 - Curva ABC.



Fonte: Moreira (2009).

2.6 Planejamento de compras

Para haver um planejamento e controle de compras, é necessário haver, também, um controle de estoque, permitindo que não deixe faltar material, e por consequência, evita prejuízos financeiros (SILVA, 2013).

No planejamento e controle de estoques, deve haver objetivos primordiais, auxiliando ao planejamento de compras, sendo eles, de acordo com Pozo (2009):

- Manter um estoque baixo, somente compatível para atender às necessidades das vendas;
- Identificar itens antigos, antiquados e defeituosos no estoque para retirá-los;
- Manter a demanda de vendas equilibrada, sem condições de falta ou excesso;
- Utilizar meio de prevenção contra danos, extravios, perdas ou mau uso;
- Manter quantidades nos estoques de acordo com as necessidades;
- Manter registros;
- Fornecer bases concretas para um planejamento a curto, médio e longo prazos, das necessidades do estoque;
- Manter baixos custos, considerando os volumes de vendas, os prazos, recursos.

3 METODOLOGIA

3.1 Área de estudo

A presente pesquisa possui a área de estudo focada na gestão de compras realizada na empresa Continental, na cidade de Porto Nacional – TO. Apesar da pesquisa se referir ao processo de compras do estado do Tocantins, a mesma foi realizada em Porto Nacional, em virtude da interligação existente entre as filiais.

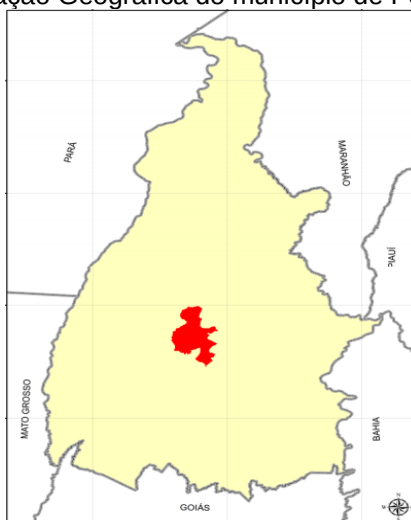
3.2 Caracterização do espaço e dos sujeitos de pesquisa

3.2.1 Caracterização do município de Porto Nacional - TO

A presente pesquisa se deu na cidade de Porto Nacional – TO, que, segundo o IBGE (2019), possui uma população estimada de 53.010 pessoas para o ano de 2019, uma vez que o último censo realizado foi em 2010, portanto não há dados definidos para 2019, sendo que em 2010 havia uma população de 49.146 pessoas.

O município de Porto Nacional está localizado no centro-sul do estado do Tocantins, conforme mostra a figura 3.

Figura 3 - Localização Geográfica do município de Porto Nacional – TO.



Fonte: Diretoria de Pesquisa e Zoneamento Ecológico-Econômico do Tocantins (2013).

3.2.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

De acordo com responsáveis pela empresa Continental em Porto Nacional, a empresa teve seu primeiro representante no Tocantins em 1988, na cidade de Araguaína. Após 22 anos abriu sua primeira filial, na capital Palmas no estado do Tocantins, no ano de 2010. Por ser uma cidade planejada, localizada no centro do estado, foi um bom local para instalar a empresa.

No ano de 2015, a empresa expandiu seus negócios e, abriu outra filial na cidade de Porto Nacional, um município localizado no centro do estado e considerado um polo regional. Nesse município, a empresa se instalou com o propósito de atender as demandas das regiões próximas, possuindo duas lojas, uma localizada no centro da cidade, com o objetivo de realizar os serviços mecânicos/ troca de pneu, e a outra localizada no setor Jardim América, relacionada às vendas no geral, conforme a figura 4.

Figura 4 - Continental no Jardim América em Porto Nacional.



Fonte: Autor (2019).

A empresa localizada em Porto Nacional foi o objeto de estudo, onde buscou-se investigar o processo e gestão de compras dela no Tocantins.

As empresas Continentais trabalham oferecendo pneus de carga que são de caminhões um eixo, dois eixos, pneus de quadriciclo, pneus de motos, bicicletas, carro de passeios e, trabalham com câmaras de ar e protetores para pneus convencionais.

Com propósito de atender as demandas oferecidas pela região, trabalha com alinhamento e balanceamento, tanto de caminhões quanto de passeios, uma loja bem qualificada no atendimento ao cliente focado sempre em deixá-lo satisfeito, tanto com produto quanto os preços e atendimento.

Além do Tocantins, a empresa possui filiais no estado do Maranhão, conforme observado no mapa do site da empresa, disposto na figura 5.

Figura 5 - Empresas Continental no Tocantins e Maranhão.



Fonte: Continental Tristão Pneus (2019).

Apesar de o mapa da figura 5 apresentar as filiais do estado do Maranhão, a pesquisa se concentra somente para o estado do Tocantins.

3.3 Caracterização da pesquisa

De um modo geral, ou segundo os procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, visto que investigou as especificidades da empresa Continental em Porto Nacional – TO, pois, segundo Gil (2008), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

No que se refere à natureza da pesquisa, a mesma é classificada como do tipo básica, visto que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem

aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Sendo que, para a pesquisa em questão, buscou-se o conhecimento quanto ao processo de compras das empresas Continental, a partir da unidade de Porto Nacional, sem aplicação prática.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo explicativa e descritiva, já que a pesquisa explicativa, segundo Gil (2008) é aquela que busca aprofundar o conhecimento da realidade e identificar os fatores que determinam ou que contribuem para que os fenômenos ocorram. Já a pesquisa descritiva é, segundo Silva et al. (2016), aquela que há uma padronização da coleta de dados, bem como a observação, registro, análise, classificação e interpretação, buscando entender as áreas pesquisadas.

Para a realização da pesquisa, realizou-se uma entrevista mediante uma pesquisa de campo junto à empresa estudada, aplicando uma abordagem qualitativa, ou seja, sem representatividade numérica. Ribeiro (2008), expõe que a entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, permite conhecer atitudes, sentimentos e valores implícitos ao comportamento, podendo ir além das descrições de ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

A abordagem qualitativa utilizada, é em virtude de a mesma buscar a descrição da relação existente entre os objetivos e os resultados, através de interpretações descritivas, não havendo a utilização de representatividade numérica (PRAÇA, 2015).

3.4 Instrumento de coleta de dados

Após a apresentação e anuência do projeto de pesquisa junto à banca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, realizou-se uma pesquisa de campo na empresa Continental em Porto Nacional – TO.

O projeto foi informado ao responsável pela empresa na unidade de Porto Nacional – TO, e o mesmo foi submetido à uma entrevista devidamente explicada sobre sua necessidade, seus objetivos e sua importância, tendo cedido a entrevista de maneira espontânea. As perguntas realizadas durante a entrevista estão dispostas no Apêndice I. Todas as perguntas foram devidamente respondidas mediante a boa vontade do responsável pela empresa.

Ela ocorreu durante o mês de setembro de 2019, sendo realizada somente pelo pesquisador. Utilizou-se o auxílio de um notebook para que as repostas já fossem transcritas no momento da entrevista, sendo que se respeitou absolutamente tudo aquilo que o representante da empresa respondeu.

3.5 Análise dos dados

Após a realização da coleta dos dados, agrupou-se as perguntas em um arquivo no Word 2016, programa do Pacote Office. A partir de então, a análise dos dados foi feita mediante uma verificação do processo de gestão de compras, utilizando artigos e livros com base para tal.

A análise dos dados permitiu verificar os resultados e realizar as discussões, identificando os pontos positivos e negativos existentes no processo de compras da empresa Continental.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a identificação do processo de compras da empresa Continental, foi realizada uma pesquisa com o representante da empresa em Porto Nacional, da filial localizada no setor Jardim América.

De modo generalizado, foi identificado que o processo de compras das empresas Continental no Tocantins funciona a partir da verificação dos estoques de cada filial, bem como da demanda a ser atendida, onde todos os insumos são comprados juntos para todas as filiais.

Silva (2013) enfatiza que a gestão satisfatória do setor de compras inclui a reposição de estoques, bem como a sua verificação, o que contribui para que a empresa consiga crescer.

Para Simões e Michel (2004), a verificação e controle dos estoques é de fundamental importância para o setor de compras, onde o equilíbrio dos insumos nos estoques permite que as compras sejam feitas de acordo com a necessidade da demanda.

Nesse sentido, verifica-se que a empresa Continental realiza um passo primordial no processo de compras, que é a verificação dos estoques. Isso permite que as compras sejam realizadas de forma equilibrada, seguindo somente a demanda necessária para cada filial, de modo a não haver excessos, tampouco a falta.

Essa verificação de estoques é feita com uma periodicidade de 60 dias, de modo a realizar uma nova compra dentro desse prazo. Por esse modo, os estoques são controlados de acordo com a demanda, visto que devido as compras não ocorrerem em curtos períodos, a verificação do estoque segue o processo de compras. O estudo da demanda é fundamental na empresa, verificando as saídas e entradas durante o ano, de modo a ter uma perspectiva da necessidade durante 60 dias.

Essa verificação de necessidade de compras é identificada somente pelo diretor da empresa, onde o mesmo possui a função de verificar em todas as filiais, entretanto possui o auxílio dos responsáveis pelo estoque, que fazem a avaliação do período dos estoques e repassam ao responsável pela compra, e posteriormente repassa ao diretor da empresa para a autorização, onde o mesmo identifica o levantamento dos estoques e da demanda.

A compra é centralizada, onde a matriz da empresa realiza por todas as filiais, desse modo, há uma logística muito organizada para que todas as filiais funcionem perfeitamente, com estoques equilibrados.

Para o controle dos estoques, a empresa utiliza de softwares, onde as entradas e saídas são feitas eletrônicas e periodicamente. O uso de softwares de gestão auxilia na realização das atividades e, desse modo, são essenciais para haver um gerenciamento de qualidade (BEZERRA; ARAÚJO, 2017).

Além disso, a empresa utiliza da técnica Curva ABC tanto na parte do estoque, quanto na compra.

Medeiros (2007) aborda que a curva ABC é uma ferramenta eficaz para realizar um controle de estoques e um plano de compras, sendo necessário realizar uma previsão de demanda a partir da classificação da curva ABC, e, desse modo, determinar o prazo de compras para os itens, considerando os índices de venda e faturamento.

Logo, identifica-se que esta é a ferramenta fundamental na empresa, onde utilizam para a previsão a cada 60 dias, ou podendo ser ajustada segundo a necessidade da empresa.

Apesar da periodicidade de verificação de estoques e realização das compras a cada 60 dias, o cálculo de estoque mínimo é feito a partir de um estoque de vendas suficiente para 30 dias. E apesar de a realização de compras a cada 60 dias poder ser alterada, verifica-se que este é um ponto negativo no processo de compras.

O responsável pela empresa afirmou que já houve um erro nessa verificação de estoques e da demanda, realizando compras maior que a necessidade pelo período, onde os insumos permaneceram por um longo período em estoque. Assim como já aconteceu o contrário, onde a cotação errada levou a empresa a não ter estoques para realizar vendas, e estava fora do período de compras, acarretando em prejuízos econômicos na empresa.

Desse modo, identifica-se que, apesar da logística organizada, há falhas no processo. Isso pode se dar pela alta responsabilidade demandada somente a uma pessoa, sendo o diretor da empresa o único responsável pelas compras de todas as unidades do Tocantins, verificando a cada 60 dias ou sempre que necessário, sendo que o estoque é feito para pelo menos 30 dias.

Apesar de as entradas e saídas dos estoques de cada filial serem feitas periodicamente por meio eletrônico, utilizando softwares em cada uma, o diretor da empresa não realiza a verificação periódica, a contar pela quantidade de filiais, e a distância entre as mesmas.

Mesmo realizando uma verificação a cada 60 dias, a empresa também adota a técnica *Just In Time*, ou seja, os pedidos são feitos quando necessários devido à baixa no estoque e alta procura. Onde, caso não haja necessidade de compras em 60 dias, o período pode ser ajustado, seja para menor ou maior. Todavia, a data padrão é de 60 dias, e quando há uma necessidade diferente dessa, há chances de ocorrer um excesso ou falta.

Apesar de cada filial ter seu estoque, verifica-se que a realização de compras centralizadas para todas as filiais é um fator negativo, isso porque cada filial possui características de vendas diferentes, e apesar de as compras serem feitas de modo a atender a demanda individual de cada filial, há ocorrências de ausência de equilíbrio nos estoques em filiais em diferentes épocas, o que faz com que uma filial tenha uma necessidade em época diferente da outra filial, mesmo com a verificação dos estoques e demanda.

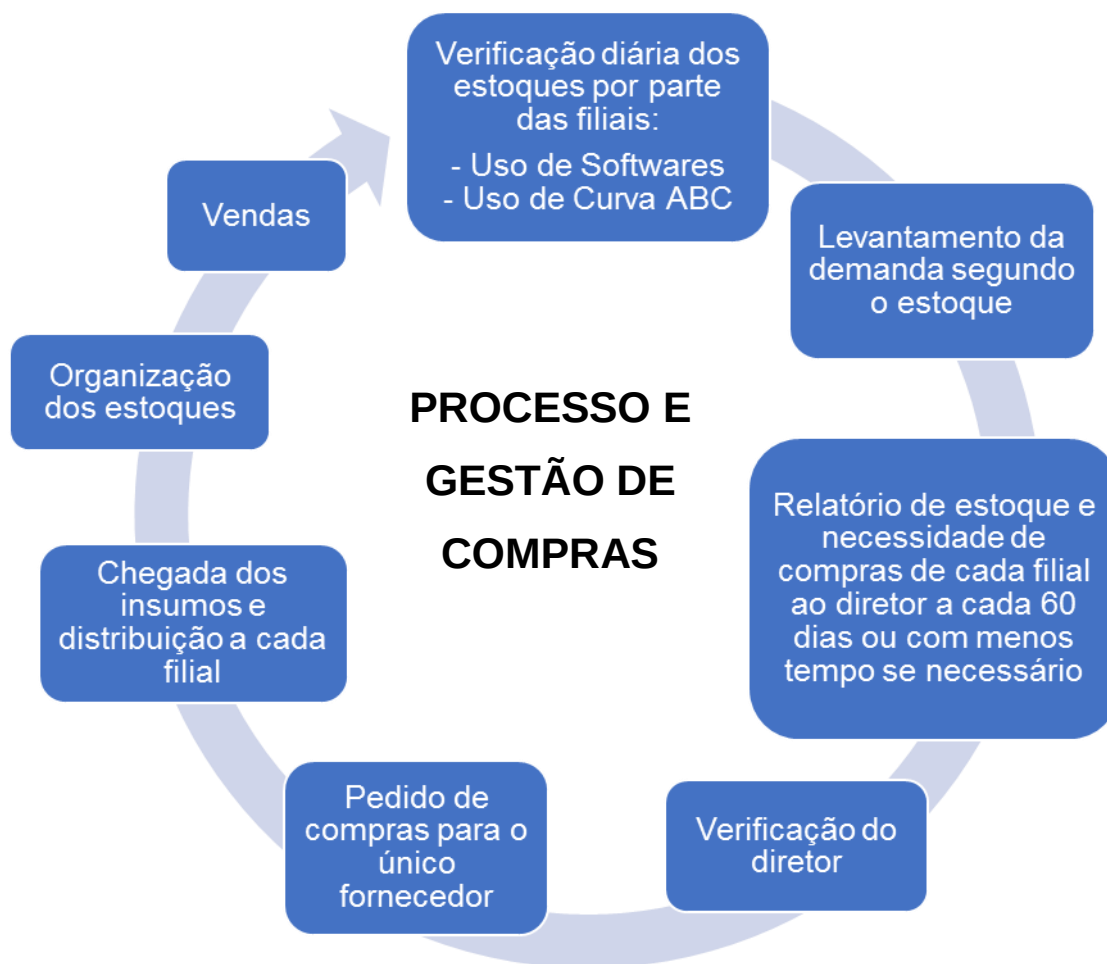
No que se refere aos fornecedores, foi afirmado que não há uma busca pelos menores preços, como ocorre em uma licitação. Há somente um fornecedor à empresa, sendo uma parceria por ser representante de marcas. Além disso, afirmam que há uma demora muito grande no fornecimento dos insumos comprados

Neves (2015) enfatiza que em um processo de gestão de compras, é necessário realizar uma pesquisa de fornecedores, solicitar propostas, avaliar as propostas recebidas, e posteriormente decidir o melhor fornecedor, contendo a melhor relação custo-benefício.

Nesse sentido, verifica-se que o contato com fornecedores é um ponto fraco do processo de compras. Por haver somente um fornecedor, há um monopólio, desse modo, não há concorrência, e os produtos podem diminuir a qualidade, aumentar o preço, além de haver demora na entrega, visto que o fornecedor sabe que é o único e a empresa depende dele.

Todo o processo e gestão de compras pode ser organizado e verificado conforme a figura 6.

Figura 6 - Processo e gestão de compras na empresa Continental no Tocantins.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.1 Falhas Identificadas

A partir da verificação do processo e gestão de compras das empresas Continental no estado do Tocantins, identificou-se as seguintes falhas:

- Responsabilidade de somente uma pessoa realizar as compras de todas as filiais do Tocantins;
- Verificação dos estoques pelo responsável apenas a cada 60 dias, ou em período inferior somente se houver necessidade;
- Compra de insumos a partir da verificação da demanda para pelo menos 30 dias, enquanto as compras são feitas a cada 60 dias, ou em período inferior se houver necessidade;
- Compra integrada de todas as filiais em conjunto;

- Ausência de procura de fornecedores com custo-benefício, havendo somente um fornecedor, gerando monopólio.

4.2 Soluções propostas

A partir da identificação das folhas, é proposto que a empresa busque realizar as vendas das filiais de forma individual, em virtude das necessidades distintas de cada uma.

Propõe-se que cada filial tenha um responsável pelas compras, verificando pelo menos semanalmente os estoques e a demanda, para posteriormente repassar ao diretor da empresa, e o mesmo autorizar o pedido de compras.

É fundamental que cada compra seja feita considerando o estoque, a demanda, e a perspectiva da próxima compra. Caso a perspectiva seja de 60 dias, o cálculo para a compra deve ser para os 60 dias.

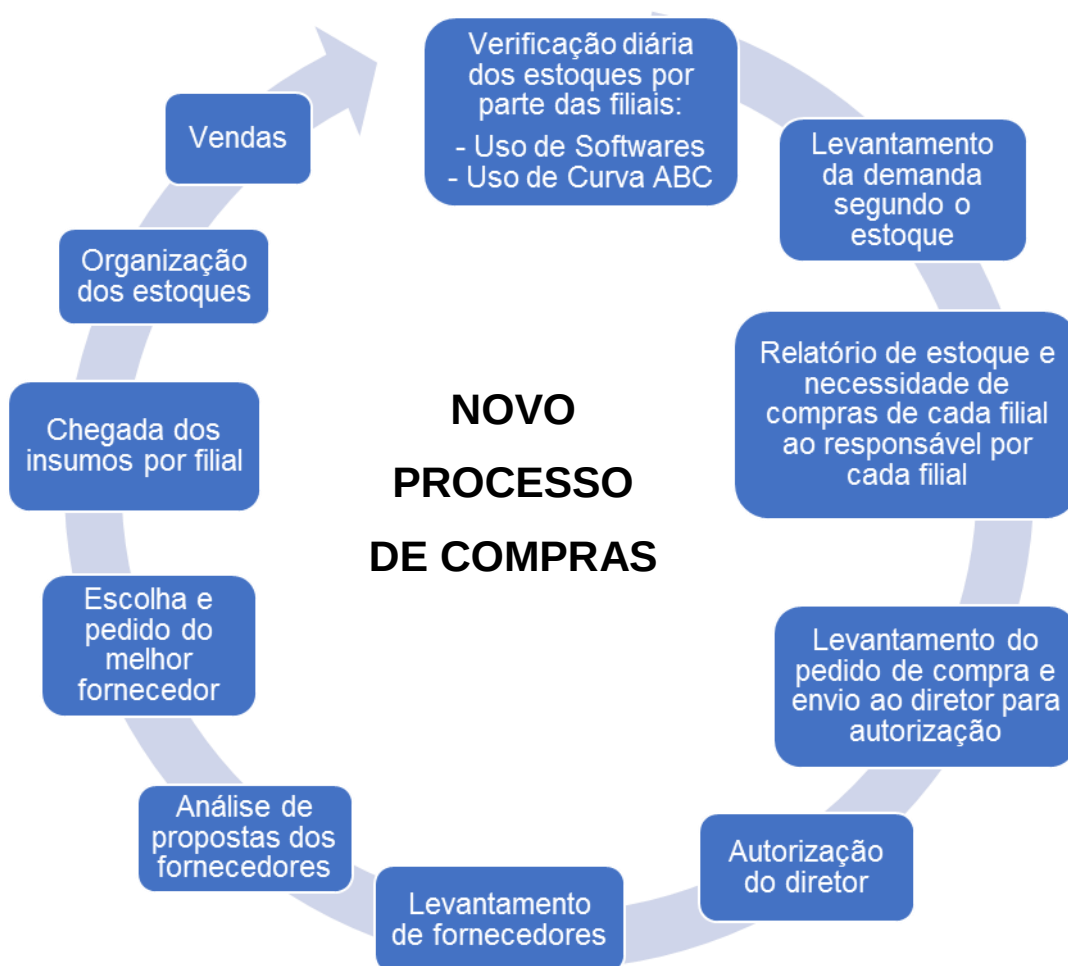
Além disso, é proposto que a empresa busque outros fornecedores, de modo a conseguir melhores preços a partir da concorrência, bem como menores prazos para entrega a partir do pedido.

Apesar das falhas e das propostas para melhoria, a empresa possui um bom desempenho no mercado, entretanto este pode ser ainda mais significativo.

4.3 Processo e Gestão de Compras a partir das soluções

Com a adoção das soluções propostas, o processo e gestão de compras passa a ser distinto do evidenciado pela figura 6, e torna-se conforme a figura 7, a ser adotado por filial.

Figura 7 - Novo processo de compras por filial para as empresas Continental.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Verifica-se, portanto, que a adoção de um novo processo implica em uma maior quantidade de passos a serem seguidos. Todavia, são necessários para a garantia de estoques e compras de acordo com a necessidade individual de cada filial da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de compras é a área empresarial responsável pelo processo estratégico das compras, envolvendo a análise dos estoques, definição das compras, a procura de fornecedores e definição do melhor custo-benefício. Sendo estes fundamentais para que uma empresa tenha sucesso.

A pesquisa buscou avaliar o processo de gestão de compras nas empresas Continental no estado do Tocantins, a partir das considerações feitas pelo responsável pela empresa. Identificou-se que apesar da empresa ter sucesso no mercado competitivo, o processo de gestão de compras apresenta falhas consideráveis, que poderiam ser sanadas e promover um maior crescimento a empresa e suas filiais.

Dentre as falhas existentes, identificou-se na responsabilidade acumulada para a verificação total de estoques de todas as filiais, o que dificulta na verificação. Outra falha se refere à compra em conjunto para todas as filiais, mesmo cada uma tendo características de demanda distintas. Além disso, há uma falha na contratação de fornecedores, sem haver uma busca por fornecedores com o menor preço, maior qualidade e menor tempo de entrega, visto que as compras se concentram em um fornecedor.

A partir das falhas identificadas, é possível aplicar mudanças para que a empresa tenha uma gestão de compras mais eficaz e obtenha um maior sucesso no mercado competitivo. Ademais, a logística torna-se fundamental na identificação das falhas, na sugestão de propostas a serem seguidas e na aplicação das mudanças necessárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, F. A. **Apostila sistemas de informações gerenciais** – Uma abordagem Orientada aos negócios SÍNTESE. Editora IGTI, 1999.

BAILY, P.; et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5. ed. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.63. Título Original: Business Logistics/ Supply Chain Management.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2003.

BEZERRA, Társila Cavalcante; ARAÚJO, Maria Creuza Borges de. **Aplicação da curva ABC para planejamento de compras**: estudo de caso em uma empresa de autopeças na cidade de Currais Novos/RN. 2017.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor**. Cenlage learning. 2ª Edição. São Paulo, 2009.

COLETTI, José Alencar Rotta; et al. **A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas**: o caso da rede Super. XXII Encontro de Engenharia de Produção, Curitiba – PR, 2002.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. *Gestão e Produção*, São Carlos, v.11, n.3, Dezembro, 2004.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed .São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2006.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordo sem concessões. 2. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Imago, 2005. 214 p.

GARCIA, G. R. **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541>. Acesso em: 28 set. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Porto Nacional**. 2019.

LÉLIS, E. C. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, Fabiana de Sousa; et al. **Análise da eficácia do processo de compras**. Revista Inova Ação, Teresina, v. 1, n. 1, p. 71-78, 2002.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de Um Empreendedor**. Paraná, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, S. B. **Gestão de estoque no comércio varejista de materiais de construção**. 2007. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2007.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2.ed.rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NACK, Barbara Cristina Gora Stock; BONFADINI, Gerson José. **Gestão de compras na cadeia de suprimentos: analisando os fornecedores de itens classe C (curva ABC)**. Estudo & Debate, Lajeado, v. 20, n. 2, p. 147-158, 2013.

NEVES, Diana Carina Martins das. **O contributo da gestão de compras: estudo de caso**. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2015, 107 p.

PIGATTO, G; ALCANTARA, L. C. **Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise**. Gestão e Produção. São Carlos, v.14, n1, abril 2007.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRAÇA, Fabiola Silva Garcia. **Metodologia da Pesquisa Científica: Organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão**. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”, n 1, p. 72-87, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**. Universidade Feevale, 2ª edição, 2013.

REZENDE, Denis Alcides.; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação Aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Guilherme de Souza; ALVES, Roberta de Freitas; MORAIS, Thiago Martins de. **Gestão de compras e seu reflexo na organização**: Supermercados Luzanita de Lins Ltda. UNISALESIANO, Lins – SP, 2008.

SILVA, Michele Fonseca da. **Estratégias de compras**: um fator primordial para o crescimento empresarial. 2013.

SILVA, Rodrigo Luiz da. **Controles centralizadas e descentralizadas**: estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016, 124 p.

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murilo. **Importância da gestão de compras para as organizações**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, n. 3, 2004.

SLACK, N.; et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
TEIXEIRA, Lorrann Garcia. **Gestão de compras**. Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2011. 54 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P. L; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 1ª Ed 8ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS.
CAMPUS PORTO NACIONAL
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

APÊNDICE A – ENTREVISTA NA EMPRESA CONTINENTAL

Esta entrevista dispõe das perguntas realizadas junto à empresa Continental em Porto Nacional, sendo o instrumento de coleta de dados, parte integrante da pesquisa proposta para o Trabalho de Conclusão de Curso de título “GESTÃO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS CONTINENTAL NO TOCANTINS”, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, do curso Superior de Tecnologia em Logística, sob responsabilidade do acadêmico Wheunis Parente Lopes e sob orientação do professor Leandro Maluf.

Perguntas realizadas:

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	
GESTÃO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS CONTINENTAL NO TOCANTINS	
Acadêmico responsável: WHEUNIS PARENTE LOPES	
Professor orientador: LEANDRO MALUF	
Empresa/Sujeito da Pesquisa: CONTINENTAL	
ENTREVISTA	
1) Como funciona o processo de compras da empresa?	
2) Como é o contato com os fornecedores? É feito uma busca com empresas de menores preços, como em uma licitação?	

- 3) É mantido um estoque dos produtos?
- 4) Se for mantido um estoque, qual a periodicidade que o mesmo é analisado pra a verificação da necessidade de compras?
- 5) Quem identifica a necessidade de compras?
- 6) Os funcionários responsáveis pelo estoque repassam um relatório dos produtos necessários para a compra?
- 7) Quem autoriza a compra do relatório dos responsáveis pelo estoque?
- 8) As outras unidades da empresa no estado do Tocantins realizam suas compras de forma individual ou é necessário passar pela matriz no estado?
- 9) Os produtos/insumos normalmente são comprados em relação à perspectiva de quando vão acabar no estoque. A empresa funciona dessa forma? Se sim, como é feito essa perspectiva?
- 10) Existe uma equipe responsável pelo equilíbrio entre o estoque e as compras, ou é somente um profissional?
- 11) A empresa já teve uma cotação errada e demorou fazer a compra de um insumo a ponto de acabar no estoque e perder vendas por esse motivo?
- 12) A empresa já teve uma cotação errada e comprou mais insumos que o necessário, ficando por muito tempo em estoque?
- 13) Para uma organização do estoque, os produtos são padronizados?
- 14) As entradas e saídas do estoque são feitas de forma manual ou por meios eletrônicos?

- 15) A empresa utiliza a técnica *Just In Time*? Ou seja, os pedidos de materiais são feitos somente quando necessários devidos sua baixa no estoque e alta procura?
- 16) Quando um determinado produto está com baixa procura no mercado e possui muito no estoque, a empresa realiza promoções?
- 17) A empresa utiliza softwares para auxiliar na gestão de compras e estoque? Se sim, quais?
- 18) A empresa utiliza técnicas como a curva ABC?
- 19) Como é calculado o estoque mínimo e o ponto de pedido?
- 20) Você acredita que o estoque é importante para uma boa gestão de compras?
- 21) A empresa trabalha com estoques reduzidos?
- 22) Os fornecedores realizam as entregas das mercadorias por qual meio?
- 23) Você considera demoradas as entregas das mercadorias por parte dos fornecedores?
- 24) Os fornecedores são fixos?
- 25) Quando um fornecedor de confiança não possui um determinado produto para suprir as necessidades da empresa, é feito a compra com outro fornecedor?
- 26) Você considera que há uma boa gestão de compras na empresa?
- 27) Você acredita que a empresa precisa melhorar em alguns aspectos da gestão de compras? Se sim, quais?
- 28) Qual a maior dificuldade que a empresa enfrenta para realizar uma boa gestão de compras?