

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE
PRUDENTE**

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS PARA REDUÇÕES DE CUSTOS DE
MATÉRIAS-PRIMAS EM UMA EMPRESA DE ALTO-FALANTES**

Bruno Reginato Prates Martins
Willian Yudi Santana Koga

Presidente Prudente/SP
2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE
PRUDENTE**

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS PARA REDUÇÕES DE CUSTOS DE
MATÉRIAS-PRIMAS EM UMA EMPRESA DE ALTO-FALANTES**

Bruno Reginato Prates Martins
Willian Yudi Santana Koga

TC apresentado como requisito parcial de conclusão do curso e obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Dr. Hiroshi Wilson Yonemoto.

Presidente Prudente/SP
2022

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS PARA REDUÇÕES DE CUSTOS DE
MATÉRIAS-PRIMAS EM UMA EMPRESA DE ALTO-FALANTES**

TC apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Prof. Dr. Hiroshi Wilson Yonemoto

Prof. Dr. Oscar Massaru Fujita

Prof. Me. Tiago Grajanin de Souza

Presidente Prudente, 29 de novembro de 2022

GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS PARA REDUÇÕES DE CUSTOS DE MATÉRIAS-PRIMAS EM UMA EMPRESA DE ALTO-FALANTES

Bruno Reginato Prates Martins¹

Willian Yudi Santana Koga²

RESUMO

Uma grande preocupação vigente nas empresas contemporâneas é o nível de competitividade alcançado, tendo em vista que a falta dessa capacidade de disputa pode tirar qualquer organização do cenário empresarial. Para garantir um alto nível de competitividade, as reduções de custos são primordiais, pois, em um contexto igualitário de vendas, quanto menos se gasta com matérias-primas, mais se lucra. Nesse sentido, este trabalho busca estudar o comportamento do setor de compras de uma empresa de alto-falantes e propor melhorias a fim de obter processos que auxiliem em reduções de custos de matérias-primas. Metodologicamente, este artigo usa bibliografias para conceituar seus argumentos e o relato de experiência em uma empresa de alto-falantes para examinar uma situação real e fundamentar o debate. Trata-se de uma amostragem clara da importância da gestão estratégica de compras para reduções de custos de matérias-primas, além de uma proposta de aplicação dessa gestão na organização analisada. Por fim, pontos interessantes como, a importância dos fornecedores, sistemas de compras, relação preço-custo e negociações de compras são ponderados, da mesma maneira que reflexões e esclarecimentos.

Palavras-chave: Compra. Gestão estratégica de compras. Preço-custo. Reduções de custos. Matérias-primas.

¹ Discente do 5º ano do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. brunoprates2@hotmail.com.

² Discente do 5º ano do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. williankoga2@outlook.com.

LISTA DE QUADROS E FIGURA

QUADROS

Quadro 1 - Classificação das atividades típicas do departamento de compras.....	9
Quadro 2 - Situações distintas na dinâmica: valor estratégico x tempo.....	21
Quadro 3 - Atividades desenvolvidas pelo setor compras na empresa de alto-falantes	25
Quadro 4 - Atividades a serem desenvolvidas para a implementação da gestão de compras.....	29

FIGURA

Figura 1 - Processo de compra da empresa de alto-falantes.....	24
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A FUNÇÃO COMPRA	9
2.1 Gestão estratégica de compras.....	10
2.2 Importância dos fornecedores	12
2.3 Sistema de compras.....	14
2.3.1 Sistema de compras a três cotações	15
2.3.2 Sistema de preço objetivo	15
2.3.3 Duas ou mais aprovações	15
2.3.4 Solicitação de compra	15
2.3.5 Coleta de preços	16
2.3.6 Pedido de compra	16
2.3.7 Acompanhamento de compras.....	17
3 PREÇO-CUSTO	18
3.1 Custos	18
3.2 Negociação de compras e reduções de custos.....	19
4 RELATO DE EXPERIÊNCIA	23
4.1 A função compra	23
4.2 Preço-Custo	26
5 PROPOSTA DE MELHORIA	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento desse trabalho teve como objetivo estudar o comportamento do setor de compras de uma empresa de alto-falantes e propor melhorias a fim de obter processos que auxiliem em reduções de custos de matérias-primas. Quando se fala da percepção de compras, pode-se destacar que o mercado contemporâneo a observa com um papel estratégico nas organizações em razão do alto volume de recursos envolvidos. A falta dessa visão pode fazer com que as empresas se tornem menos competitivas em aspectos de custos, pois diminui o poder de negociação dos compradores e por consequência, aumenta os níveis de aceitação das condições de fornecedores.

Considerando tais aspectos, deve-se formular as seguintes questões: Como uma organização pode gerir seu departamento de compras de forma estratégica? Como saber quais matérias-primas devem ser priorizadas em compras estratégicas?

É de suma importância obter reduções de custos em um cenário empresarial cada vez mais competitivo, o grande volume de recursos destinados a compras, principalmente os financeiros, expõe a necessidade de obter economias através de estudos e negociações.

O tema tem como finalidade principal evidenciar a importância da gestão estratégica de compras para as empresas nos dias atuais. O estudo realizado visa indicar ações que as organizações podem aderir para alcançar reduções de custos de matérias-primas e aumentar seu nível de competitividade. Apesar do objetivo ser as reduções nos custos, a pesquisa não busca analisar os custos de forma específica, a limitação está atrelada à falta de experiência nessa área, dessa forma, sugere-se para estudos futuros um balanço que inclua os valores de aquisição, armazenagem, transporte, obsolescência, entre outros.

O presente trabalho busca, inicialmente, apresentar a função compra e suas atividades, em seguida é mostrada a gestão estratégica de compras, seu potencial de maximizar o valor econômico das organizações e as fases de sua implementação. Ademais, apresenta-se a importância dos fornecedores no processo de aquisição e sistemas de compras. Posteriormente, são expostos aspectos de preços, custos e negociações. Com a pesquisa teórica concluída, relata-se a experiência e propõe-se melhorias ao processo de compras da empresa estudada.

Por fim, a conclusão do estudo faz a exposição de reflexões e consequentes desfechos.

Para a elaboração do artigo, utilizou-se bibliografias e o relato de experiência, usando materiais já elaborados para coletar informações e análises de uma situação prática para fundamentar a discussão.

2 A FUNÇÃO COMPRA

O mercado contemporâneo propõe uma nova percepção para a função compra, assume-se um papel estratégico devido ao volume de recursos envolvidos, sobretudo os financeiros. A perspectiva dessa função ser repetitiva, burocrática, geradora de despesas ao invés de lucros, deixa de existir. (ALT; MARTINS, 2009, p. 93).

Segundo Dias (2009, p. 228):

A função compra 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. Compras, é portanto, uma operação da área de materiais muito essencial entre as que compõem o processo de suprimento.

Os objetivos básicos do setor de compras se elencam em: atender as programações de produção através de um fluxo ininterrupto de suprimentos, sistematizar esse fluxo de forma que a operacionalidade da organização seja minimamente afetada pelo investimento, adquirir materiais e insumos que obedeçam a quantidade e qualidade exigidas nos menores preços e buscar por meio de negociações as melhores condições para a empresa, principalmente em relação a pagamentos. (DIAS, 2009, p. 229).

Ainda segundo Dias, existem atividades típicas que podem ser relacionadas ao departamento de compras, essas seguem no Quadro 1.

QUADRO 1 - Classificação das atividades típicas do departamento de compras

Pesquisa	Estudo do mercado Estudo dos materiais Análise dos custos Investigação das fontes de fornecimento Inspeção das fábricas dos fornecedores Desenvolvimento de fontes de fornecimento Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos
Aquisição	Conferência de requisições Análise de cotações Decidir comprar por meio de contratos ou no mercado aberto Entrevistar vendedores e negociar contratos Efetuar as encomendas de compras Acompanhar o recebimento de materiais

Administração	Manutenção de estoques mínimos Evitar excessos e obsolescência de estoque Padronizar o que for possível
Diversos	Fazer estimativa de custo Disponer de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes Cuidar das relações comerciais recíprocas

Fonte: Elaboração dos autores

Dias (2009, p. 231) destaca que essas atividades não são fixas, ou seja, pode-se variar de uma organização para outra.

Segundo Alt; Martins (2009, p. 93):

O valor total gasto nas compras de insumos para a produção, seja do produto ou do serviço final, varia de 50% a 80% do total das receitas brutas. No setor industrial, esse número alcança a casa dos 57%. É fácil perceber que mesmo pequenos ganhos decorrentes de melhor produtividade na função têm grande repercussão no lucro.

Deve-se visar o melhor atendimento ao cliente interno e externo através do alinhamento dos objetivos de compras com os objetivos estratégicos da organização, isso torna a função compra muito dinâmica. (ALT; MARTINS, 2009, p. 98).

2.1 Gestão estratégica de compras

A gestão de compras se define como a geração de valor de uma empresa através da integração de estratégias, processos e estruturas organizacionais que determinam os relacionamentos com fornecedores. Os objetivos dessa geração de valor podem ser econômicos, competitivos ou sociais e ambientais e variam de acordo com o cenário em que a gestão de compras está inserida. (MITSUTANI, 2014, p. 10).

O potencial de maximizar o valor econômico de uma organização é o que dá a gestão de compras tanta importância, uma vez que é inegável o volume de recursos monetários destinados as operações de compras. Segundo Mitsutani (2014, p. 11):

Em mercados cada vez mais competitivos, a geração de valor econômico de uma organização define não só o retorno ao acionista, mas, no curto prazo, define também a capacidade de reinvestimento e a atratividade dessa organização perante o mercado, aumentando, assim, o diferencial competitivo no longo prazo.

As pesquisas e investigações determinam-se como elementos primordiais de compras, logo, estabelecer e encontrar a qualidade desejada, localizar a fonte de suprimento, escolher o fornecedor correto e definir se o item deve ser comprado ou fabricado são atividades básicas. (DIAS, 2009, p. 232).

A definição de uma estratégia correta de compras pode dar à empresa uma grande vantagem competitiva. Se por um lado ela decidir produzir mais internamente, ganha independência, mas perde flexibilidade. Por outro lado, se decidir comprar mais de terceiros em detrimento de fabricação própria, pode tornar-se dependente. Nesse caso, deve decidir também o grau de relacionamento que deseja com seus parceiros. (ALT; MARTINS, 2009, p. 105).

Alt e Martins (2009, p. 101) destacam ainda que a globalização traz um enorme impacto na forma em que as compras são realizadas, em razão do mercado atual ampliar possibilidades em suas negociações.

Destaca-se algumas demandas estratégicas da gestão de compras como a garantia de fornecimento, a gestão dos riscos ligados à cadeia de fornecimento e a geração de valores econômicos. Essas demandas necessitam de estratégias, processos e estruturas organizacionais próprias, porém, geralmente o departamento de compras não está preparado para atendê-las. “Normalmente, a organização de compras é formada organicamente para atender à demanda de produtos e serviços, sem preocupar-se com questões estratégicas.” (MITSUTANI, 2014, p. 17).

Mitsutani complementa que a implementação de compras estratégicas divide-se em quatro fases, sendo elas: o diagnóstico das práticas atuais de compras, a definição das estratégias de implementação, a implementação das compras estratégicas e o controle e melhoria contínua.

Ainda segundo o autor, o diagnóstico das práticas atuais inclui várias atividades, como: análise do dispêndio, entendimento dos processos atuais, alinhamento das práticas atuais com a estratégia empresarial e avaliação do perfil organizacional de compras.

Possibilita-se a definição das estratégias de implementação a partir dessa etapa inicial de diagnóstico e entendimento, mudanças processuais e organizacionais são esperadas após a implementação. (MITSUTANI, 2014, p. 17)

Em seguida, entra-se na fase de implementação das estratégias, vista como uma etapa crítica de todo o processo, deve-se cuidar para que seja adequada.

Segundo Mitsutani (2014, p. 17):

Alinhar, comunicar e treinar equipe do departamento de Compras e envolvidos para as mudanças que seguirão também são fundamentais. E mais: as ações de implementação não serão desenvolvidas apenas pela administração de Compras, mas também por outros departamentos, por exemplo, engenharia, financeiro, logística, planejamento de demanda, entre outros.

Fazem-se necessários instrumentos de controle e melhoria contínua após a implementação das estratégias, tem-se o objetivo de conferir se o planejamento feito anteriormente foi colocado em prática. Para isso, elabora-se indicadores de desempenho e indicadores de nível de serviço, em outros termos, métricas que buscam gerir a área de compras. (MITSUTANI, 2014, p. 17).

2.2 Importância dos fornecedores

Um novo padrão de relacionamentos empresariais mostra que os fornecedores possuem grande importância na ligação de uma organização com seu cliente. Empresas de todo mundo reconhecem que a qualidade de seus produtos e serviços está nitidamente associada à qualidade dos produtos e serviços de seus fornecedores. (MARINHO; AMATO; NETO et al, 2014, p. 103).

Uma avaliação constante de fornecedores faz-se necessária para as empresas a fim de verificar a possibilidade de melhoria de fornecimento, resignar-se a situações em que fornecedores fixos mantêm monopólio de abastecimento não é uma estratégia interessante. (DIAS; COSTA, 2012, p. 19).

Além disso, o fornecedor que não se integra completamente aos processos da empresa faz com que a probabilidade de sucesso de atitudes que busquem a melhoria de qualidade, produtividade, sustentabilidade e competitividade caia radicalmente. Logo, os processos internos dependem diretamente dos suprimentos dos fornecedores pois não se aprimoram sem considerá-los. (MARINHO; AMATO; NETO et al, 2014, p. 103).

A estratégia de aquisição tradicional que visa o menor preço pode ser considerada a mais usada pelas empresas e constantemente gera uma situação de confronto entre as organizações compradoras e fornecedoras. Segundo Marinho, Amato e Neto et al (2014, p. 103):

As relações cliente-fornecedor não devem ser pautadas apenas pela concorrência de preços, pois o preço, isoladamente, não tem sentido sem uma medida da qualidade que está sendo adquirida. Sem considerar critérios adequados e medidas da qualidade, fatalmente as negociações tendem a ser feitas com quem oferecer o orçamento mais baixo, e o resultado inevitável é a baixa qualidade a um custo, normalmente, muito elevado.

Dias (2009, p. 278) ressalta, “Existe sempre em qualquer empresa um potencial de economia, e o objetivo do departamento de compras deve ser reduzir os custos, garantindo a qualidade dos produtos.”

Todos os fornecedores, independentemente do seu porte, devem ser considerados a fonte mais próxima de economias, pois é bem mais fácil criar condições para obter custos inferiores no abastecimento do que inventar substituições de materiais ou eliminar componentes, o que empobreceria o produto final. (DIAS, 2009, p. 278).

A confiança mútua entre comprador e seus fornecedores é a técnica mais eficaz da relação entre esses, a clareza da negociação aumenta as chances de a compra ser boa tanto para o um, quanto para o outro. (DIAS, 2009, p. 277).

Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos. (DIAS, 2009, p. 278).

A função compra quando tratada como uma estratégia organizacional aumenta as chances de sucesso das empresas. Para que essa função seja de fato estabelecida, é necessário implementar um sistema de avaliação de fornecedores. (MITSUTANI, 2014, p. 34).

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. (DIAS, 2009, p. 276).

Para estabelecer um relacionamento mútuo e implementar um sistema de avaliação de fornecedores, Mitsutani (2014, p. 34) apresenta a gestão do relacionamento de fornecedores (*Supplier Relationship Management* - SRM), um

processo que compõe a gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) e é fundamental na gestão estratégica. “O departamento de compras interage com os demais (logística, marketing e vendas, finanças, pesquisa & desenvolvimento, produção) no sentido de criar um processo que fará a gestão do relacionamento com os fornecedores.”

Mitsutani (2014, p. 35) destaca que estabelecer contratos com os fornecedores que serão monitorados, identificar componentes essenciais para o sucesso da organização, segmentar de acordo com a matriz estratégica de compras e elaborar um parâmetro de métricas para a avaliação dos fornecedores são etapas necessárias para a implantação do SRM. Além disso, propõe-se o controle dos fornecedores a partir de um dashboard que demanda de três princípios para sua realização: classificar os fornecedores, organizar as rotinas de atualização de dados e introduzir o ranking de desempenho.

2.3 Sistema de compras

Segundo Gonçalves (2020, s.p.), uma das regras básicas da negociação é a determinação da estratégia tática do processo de aquisição, deve-se considerar no decorrer da compra que se pode surgir novos impasses que necessitam de uma adaptação na estratégia abordada.

Com clareza, Dias (2009, p. 240) afirma que o sistema escolhido deve ter ciência das variações em função da estrutura específica da empresa e também de sua política utilizada.

Tendo em vista o crescimento do setor de compras, considera-se a reorganização constante de sua estrutura, onde mesmo aspectos simples devem ter prioridade, assim melhorando o método de aquisição e a fortificação na relação e a eficiência entre os fornecedores.

Segundo Ballou (2006, p. 241) os sistemas da cadeia de suprimentos são variáveis, uma incerteza considerada dilatada pode-se gerar um resultado desfavorável, já Dias (2009, p. 240) afirma que, em determinado período o sistema passa a se aperfeiçoar, necessita-se de acompanhamento e visão para esse progresso, porém as características básicas permanecem as mesmas, sendo sistemas de compras a três cotações, sistema de preço objetivo, duas ou mais aprovações e documentação complementar.

2.3.1 Sistema de compras a três cotações

Em uma cotação existem detalhes a serem considerados para a realização completa da informação, como referência Gonçalves (2020, s.p.) indica que em uma aquisição é corriqueiro a resistência de informações, decorrente da competitividade e da credibilidade de ambas as partes, ademais esclarece a velocidade do acordo, onde preza-se pela maturação e a consolidação da negociação, essa informação de valores e detalhes impulsiona na direção correta o comprador a realizar a aquisição correta.

Segundo Dias (2009, p. 240) esse sistema baseia-se no número mínimo de cotações analisadas para a motivação de novos fornecedores, evitando desperdício de tempo com grandes números de competidores, tendo em vista as dificuldades e condições de um negócio para a conclusão da movimentação.

2.3.2 Sistema de preço objetivo

Dias (2009, p. 240) descreve o sistema baseado em um preço justo estimado pelo comprador, assim pode-se aumentar a competitividade dos fornecedores devido à pressão alinhada com o suprimento e descrevendo-se a não realidade positiva dos preços aplicados comparados com a concorrência.

2.3.3 Duas ou mais aprovações

Esse sistema básico de análise de compra aplica-se em duas aprovações na escolha do fornecedor, assim tende-se a ter uma base sólida dos interesses da empresa e complementarmente a garantia de um bom julgamento. (Dias, 2009, p. 241).

2.3.4 Solicitação de compra

Como explicação do processo de uma solicitação de compra, Dias (2009, p. 241) descreve como um documento que autoriza o comprador a de fato realizar a compra, material produtivo ou improdutivo. É o procedimento que informa o que deve

ser comprado, quanto de ser comprado, onde deve ser comprado, qual o prazo da compra e a localidade da entrega.

Dias (2009, p. 241) conforme o preenchimento correto do processo define que deve ser uma ação do comprador realizar a aquisição, porém para algumas condições é necessário a confirmação das partes superiores. Além disso, o documento deve possuir o preço líquido, as condições de atrasos, os cumprimentos dos prazos estabelecidos e para o caso de algum dos procedimentos não se concretizar, é essencial um acordo por escrito entre as partes da negociação.

2.3.5 Coleta de preços

Uma cotação é o documento que registra os preços obtidos pelos determinados fornecedores ligados a compra do material ou produto. Dias (2009, p. 245) descreve que o documento necessita de uma visão apurada de todos os elementos, não só apenas por parte do comprador, deve-se ter informações concretas do procedimento. Os valores não podem sofrer variação por falta de negociação para que a compra realizada seja de fato segura.

2.3.6 Pedido de compra

Segundo Dias (2009, p. 248), um pedido de compra nada mais é do que um contrato formal realizado pelo comprador da empresa e o fornecedor, o documento tem suas condições e deve-se prosseguir à risca suas etapas. O pedido contém algumas características básicas como quantidade a ser comprada, frequência de entrega, os prazos, o preço e o local de entrega.

Um modelo de pedido de compra deve conter informações como: a confirmação do prazo de entrega da mercadoria, os riscos de entrega do material, devolução ou recusa do produto por culpa do fornecedor (caso de quantidade superior ao pedido), condições e tempo de faturamento dos preços e obtenção da informação de dilatação do prazo de entrega em via de erro de produção.

Com a intenção de ter uma aquisição simples e efetiva é necessário um modelo de compra, assim evita-se negociações extensas e periódicas que possam vir a acontecer, o comprador e o fornecedor devem ter conhecimento das condições escritas. (Dias, 2009, p. 249).

2.3.7 Acompanhamento de compras

Para realizar o acompanhamento da aquisição Dias (2009, p. 255) informa que o comprador deve conter um documento de registro da compra com quaisquer variações de preço, alterações de quantidades e indicações de mudanças de pagamento, este documento necessita de uma atualização periódica para não ocorrer uma falha de dados ou uma falta de registros.

Gonçalves (2020, s.p.) agrega no processo citando a realização do acordo formal, registro que reuni ambas as partes da negociação, descrevendo atas de reuniões para a autenticação dos eventos concluídos assinados pelos presentes negociadores, assim concretizando as informações confirmadas ou revogadas de cada convenção.

3 PREÇO-CUSTO

A função compra deve sempre indagar-se sobre os aspectos que compõe o preço do produto de seus fornecedores, saber como esses estabelecem o preço, entender o grau de confiabilidade nas estimativas dos fornecedores e conhecer a margem utilizada por esses são pontos importantes que devem ser considerados. Segundo Dias (2009, p. 259):

É muito importante para um comprador conhecer ou fazer uso da análise preço-custo e ter algum conhecimento básico de sistemas de custos, ou seja, conhecer como é montada a estrutura do preço de venda, incluindo também os impostos devidos.

Ainda, de acordo com o autor:

É bom esclarecer uma posição muito importante: por preço entende-se o valor que o fornecedor exige ao vender seu produto. Por custo entende-se o quanto ele gasta para fabricar esse mesmo produto. Podemos afirmar que custo pode significar a soma de esforços que são aplicados para se produzir alguma coisa. (DIAS, 2009, p. 260).

3.1 Custos

“Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.” (DUTRA, 2017, p. 17).

Por ser uma expressão vaga e aplicada em diferentes formas, começou-se a utilizar a palavra custo em termos mais específicos, como custo de reposição, custo variável, custo estimado e etc.

Além disso, pode-se classificá-lo de diversos modos, como salário, aluguel, depreciação; ou também por função, distribuição, produção e venda. (DIAS, 2009, p. 260)

“A soma dos custos dos materiais e de fabricação ou produção dá o custo industrial unitário de cada produto e/ou serviço. Com isso, aplicando-se o markup determinado, obtém-se o preço de venda com base no custo.” (PADOVEZE, 2014, p. 166).

Somente conhecendo-se o custo de fabricação, poderíamos determinar o lucro real de um produto, incluindo-se nesse cálculo o valor dos estoques, compreendendo também os semiacabados, produtos em processo, e isso só é possível se tivermos determinados custos dos componentes em seus diversos estágios. (DIAS, 2009, p. 260).

Os custos diretos são aqueles compatíveis aos produtos por meio do consumo, por exemplo, matérias-primas e mão-de-obra direta.

“Sempre que for possível mensurar o custo que se teve no consumo do produto, ele poderá ser considerado como custo direto.” (ALVES, AZEVEDO, BONHO et al, 2018, p. 65).

Por sua vez, os custos indiretos são adaptados aos produtos com base de rateio ou outro procedimento de apropriação. “A base de rateio deve conservar uma relação de proximidade entre o custo indireto e o produto.” Exemplos de bases de rateios são: período, em horas, de execução de mão de obra ou de uso de máquinas e quantidade, em quilos, de matéria-prima empregada. (ALVES, AZEVEDO, BONHO et al, 2018, p. 67).

Apresenta-se também o custo de reposição, um método utilizado para a avaliação dos estoques.

Dias (2009, p. 154) expõe que a análise feita a partir do custo de reposição considera o aumento dos custos a curto prazo em relação à inflação, ou seja, ele se trata da soma do preço unitário com o acréscimo passado pelo mercado.

Ademais, destaca-se o sistema de apuração de custos por produto, utilizado em empresas que produzem inicialmente para estoque, ou seja, independente de encomendas de clientes.

“Trata-se geralmente de produtos padronizados, produzidos em grandes quantidades e em linha específica, de modo que os custos diretos de cada um deles tornem-se facilmente segregáveis.” (DUTRA, 2017, p. 250).

3.2 Negociação de compras e reduções de custos

A fim de ter um perfil competitivo e gerar lucros satisfatórios, as empresas devem buscar e obter reduções de custos, principalmente aos relacionados as matérias-primas, pois esses possuem uma grande parcela nos custos totais. Segundo Dias (2009, p. 229):

Comprar bem é um dos meios que devem usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem, que incluem a verificação dos 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 de produção, é talvez o mais importante.

O controle de preços deve ser realizado em centros de custo em um sistema preciso de negociação, assim propõe-se a definição de técnicas de gerenciamento que auxiliem no monitoramento apropriado do controle de preços de componentes comprados, uma vez que o lucro da organização é seriamente influenciado por eles.

“Torna-se, portanto, essencial que as compras mais representativas em termos de volume de dinheiro sejam adequadamente controladas.” (DIAS, 2009, p. 262).

Define-se economia negociada como a melhoria de preços ou condições de compras utilizando parâmetros adequados.

Porém, não se deve confundir o conceito de negociação com a responsabilidade básica de compras, que é coordenar devidamente as negociações para a organização.

Segundo Dias (2009, p. 262):

Um sistema ideal seria o que, com um grupo de técnicos, executasse análises completas dos produtos manufaturados que são adquiridos constantemente e que representam o percentual máximo do volume de compras da empresa. Esses produtos teriam seus preços objetivos coletados minuciosamente, a fim de fornecer ao comprador os meios adequados à condução de suas negociações.

O controle seria feito através da comparação entre os preços objetivos desejados, ou as suas variações, e os preços negociados.

Mitsutani (2014, p. 58) expõe que existem dois fatores determinantes nas negociações de compra, o tempo e o valor estratégico da compra. O primeiro relaciona-se ao prazo disponível para que a compra seja feita, ou seja, o tempo necessário para que o produto seja providenciado.

Por sua vez, o valor estratégico da compra refere-se à importância da compra em determinada ocasião para a organização e para o cliente interno. O Quadro 2 apresenta cinco situações diferentes que relacionam o valor estratégico com o tempo.

QUADRO 2 - Situações distintas na dinâmica: valor estratégico x tempo

Baixo valor/prazo longo	Compra pode ser programada e possuir padronização em seu procedimento
Baixo valor/urgente	Pode ocorrer por falta de planejamento e necessita de bom relacionamento com fornecedores para ser conduzida com eficácia
Valor e tempo médios	Requer bom alinhamento entre comprador e cliente interno e as exigências de negociação profissional aumentam
Valor alto/tempo curto	Pode ocorrer por eventos fora do controle da organização ou por erros de gestão, se a negociação não for bem coordenada, a aquisição sairá cara a empresa compradora
Alto valor com prazo grande	Possibilita a montagem de uma equipe de negociadores, são compras estratégicas

Fonte: Elaboração dos autores.

Alt e Martins (2009, p. 54) destacam a análise de valor como um sistema integrado e multifuncional que pode garantir as reduções de custos sem afetar a qualidade do produto acabado.

Análise de Valor é um sistema para solucionar problemas por meio do uso de um conjunto específico de técnicas, um corpo de conhecimentos e um grupo de pessoas especializadas. É um enfoque criativo e organizado que tem como propósito a eficaz identificação de custos desnecessários, isto é, custos que não contribuem para a qualidade, uso, vida, aparência ou atratividade para o consumidor. (ALT; MARTINS, 2009, p. 54/55).

A partir da análise de valor é possível isolar os custos inevitáveis daqueles que são dispensáveis, para isso faz-se necessário o conhecimento das causas desses custos supérfluos, sendo elas: falta de informação, falta de ideias, hábitos e comunicações falhas. (ALT; MARTINS, 2009, p. 55/56).

Apresenta-se então a previsão das necessidades de suprimento como um dos fatores relevantes para o bom desempenho de compras, informações de quantidades, qualidades e prazos necessários para a fábrica operar são essenciais. “São essas informações que fornecem os meios eficientes para o comprador executar o seu trabalho, devendo compras e produção dispor do tempo necessário para negociar, fabricar e entregar os produtos solicitados.” (DIAS, 2009, p. 229).

Por isso e por outros fatores, como a reestruturação pela qual passaram as empresas nos últimos anos, evolução da tecnologia e novos relacionamentos com os fornecedores, cresce cada vez mais a importância de as pessoas que

trabalham nesta área — área que é conhecida por vários nomes, como suprimentos, compras ou aquisições — estarem muito bem-informadas e atualizadas, terem habilidades interpessoais e dinamismo. (ALT; MARTINS, 2009, p. 93).

A qualidade da comunicação entre comprador e vendedor está diretamente relacionada a qualidade do relacionamento deles, logo, ambos devem estar em harmonia para obter um diálogo produtivo. Segundo Mitsutani (2014, p. 59):

Pesquisas demonstram que uma das principais razões para a falta de acordo em negociações é a comunicação inadequada, uma vez que as partes não preparam bem, não procuram entender as reais necessidades do outro e acabam focando apenas em preços. Nesses casos, a negociação torna-se apenas uma barganha, e quando os limites dos dois lados não se encontram, o resultado acaba sendo um “sem acordo”, muitas vezes desnecessariamente.

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

O estudo foi desenvolvido em uma empresa fabricante de alto-falantes com o objetivo de analisar o comportamento do departamento de compras e propor melhorias, a fim de reduzir custos de aquisições de matérias-primas.

4.1 A função compra

O setor de compras da organização em análise possui um analista de PCP (planejamento e controle de produção), um comprador e um estagiário, sendo o primeiro responsável por fazer planejamentos de demandas, o segundo suprir as necessidades passadas a ele e o terceiro abastecer o sistema utilizado pela empresa com informações de entradas. O armazenamento dos itens comprados fica por responsabilidade do estoquista da empresa, que apesar de estar em contato direto com o setor de compras, não é considerado parte desse.

O processo de compra começa com o planejamento de demandas, nessa etapa há a análise dos níveis de estoque da empresa e verificação das necessidades de compra para atender a produção por três meses. Logo após, emite-se as solicitações que são passadas para o comprador.

As solicitações contêm toda a programação trimestral, cabe ao comprador se organizar para que as compras sejam divididas para cada mês, assim ele entra em contato com os fornecedores e coleta os preços e condições de pagamentos, apesar de já haver uma base dos preços praticados pelos fornecedores serem sempre os mesmos. A escolha de quais fornecedores comprar acontece com base na estratégia de aquisição tradicional que visa o menor preço.

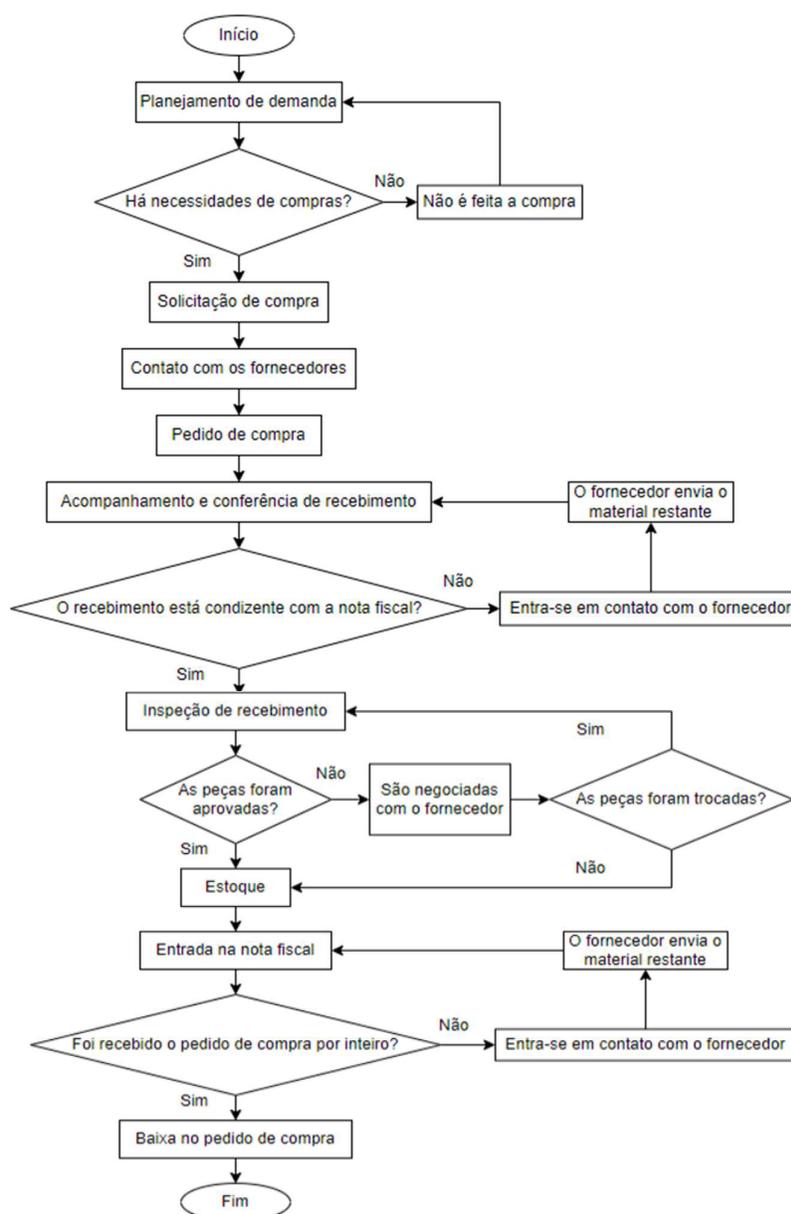
Com os pedidos de compra emitidos e lançados, deve-se acompanhar o recebimento através da emissão das notas fiscais e de informações passadas pelo centro logístico da empresa. Assim que as matérias-primas chegam na empresa elas são confrontadas com as notas fiscais, após confirmação são passadas para o setor de qualidade fazer a inspeção de recebimento.

As peças aprovadas são armazenadas pelo estoquista, já as reprovadas são negociadas com os fornecedores, há vezes que são trocadas inteiramente e vezes que são trocadas de forma parcial, as peças reprovadas que não são trocadas vão para o estoque da empresa e ficam obsoletas.

As notas fiscais são passadas para o estagiário lançar no sistema e confirmar se foi recebido tudo que está no pedido de compra, em caso de recebimento total o pedido é finalizado, já as entregas parciais são passadas para o comprador, que entra em contato com o fornecedor para providenciar a entrega restante. Nesses casos, o frete de transporte é custeado pelos fornecedores.

O processo descrito acima pode ser resumido através do fluxograma representado na Figura 1:

FIGURA 1 - Processo de compra da empresa de alto-falantes



Fonte: Elaboração dos autores.

Completando o processo, são feitos dois relatórios de necessidades de compra semanais que analisam o estoque disponível a partir da subtração da quantidade em estoque atual com a quantidade que será empenhada em produção, itens com valores negativos são priorizados, entra-se em contato com os fornecedores para verificar a possibilidade de adiantar o recebimento, caso não haja alternativa, a programação de produção é alterada. Esse processo busca evitar surpresas que parem as linhas de produção e a frequência de situações críticas é pequena.

A percepção contemporânea da função compra como um papel estratégico das organizações não é vista na empresa, a perspectiva da diretoria é de ser um departamento repetitivo e burocrático, isso afeta diretamente a eficácia do setor em relação a reduções de custos na compra de matérias-primas, pois não há incentivos para que haja estudos que possibilitem essas reduções.

Para explanar o quão as atividades desenvolvidas pelo setor são burocráticas e não estratégicas, se faz um paralelo com o Quadro 1 (apresentado na página 9), em que Dias (2009, p. 231) classifica as atividades típicas do departamento de compras. Segue abaixo o Quadro 3:

QUADRO 3 - Atividades desenvolvidas pelo setor compras na empresa de alto-falantes

	É desenvolvido na empresa?
Pesquisa	Estudo do mercado - Não Estudo dos materiais - Não Análise dos custos - Não Investigação das fontes de fornecimento - Não Inspeção das fábricas dos fornecedores - Não Desenvolvimento de fontes de fornecimento - Não Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos - Não
Aquisição	Conferência de requisições - Sim Análise de cotações - Não Decidir comprar por meio de contratos ou no mercado aberto - Não Entrevistar vendedores - Não Negociar contratos - Não Efetuar as encomendas de compras - Sim Acompanhar o recebimento de materiais - Sim
Administração	Manutenção de estoques mínimos - Sim Evitar excessos e obsolescência de estoque - Não Padronizar o que for possível - Sim
Diversos	Fazer estimativa de custo - Sim Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes - Não Cuidar das relações comerciais recíprocas - Sim

Fonte: Elaboração dos autores.

Nota-se que a atividade menos desenvolvida pelo departamento é a de pesquisa, logo, entende-se que a falta de buscas por novos fornecedores e materiais faz com que o setor esteja estagnado a comprar sempre das mesmas fontes e tenha que aceitar as condições dessas, gerando um monopólio de abastecimento, que não é interessante do ponto de vista estratégico.

Como dito anteriormente, a estratégia de aquisição tradicional que visa o menor preço é utilizada pela empresa, essa também se mostra estrategicamente desinteressante, uma vez que gera constantemente confrontos entre vendedores e o comprador.

Além disso, não são consideradas medidas de qualidade, causando um efeito em cascata que afeta o setor de qualidade.

Por fim, há um alto nível de aceitação das condições dos fornecedores, incluindo os preços praticados por esses, logo, não existe uma gestão de compras estratégica que busque analisar os custos de aquisição das matérias-primas.

4.2 Preço-Custo

O setor de compras possui o conhecimento básico de sistemas de custos, porém esse não é aprofundado através de pesquisas e investigações para analisar os preços praticados pelos fornecedores, esse é outro aspecto que facilita para as fontes de fornecimento impor seus preços sem muitas negociações.

A estruturação dos preços de venda de produtos acabados utilizado pela empresa de alto-falantes são os custos diretos de matérias-primas, com base nos custos de reposição, ou seja, a soma do preço unitário com o acréscimo passado pelo mercado e os custos indiretos de hora-máquina apenas do setor de usinagem.

Por conta disso, há ainda mais importância em reduzir os custos de matéria-prima, pois são grande parcela dos custos considerados na formação do preço de venda.

Destaca-se também que o sistema utilizado pela organização é de apuração de custos por produto, produzindo inicialmente para estoque e em grandes quantidades.

A falta de gestão estratégica faz com que o comprador não tenha parâmetros para negociar reduções de preços com os fornecedores, logo, pode-se afirmar que não existe economia negociada na empresa analisada.

Apesar de todas as situações expostas no Quadro 2 acontecerem na empresa, nota-se que as que mais ocorrem são as de prazo longo, a última mostrada no Quadro (alto valor com prazo grande) abre espaço para compras estratégicas. Logo, entende-se que há a possibilidade de gerar economia negociada na organização, basta implementar um sistema que auxilie o setor nesse quesito.

5 PROPOSTA DE MELHORIA

A fim de mudar o cenário atual, reduzir os custos de matérias-primas e aumentar a competitiva, de início é necessária uma nova visão para o departamento de compras, esse deve ser gerido de forma estratégica buscando gerar valor a empresa através da integração de processos e setores.

Devido ao alto volume de recursos monetários destinados as compras, é fundamental estudar os componentes-chave de alto-falantes do ponto de vista das compras, ou seja, os materiais que mais movimentam capital, esses são: anéis de ferrite, chapas de aço, barras de aço, cones, colas, bobinas, papelões, carcaças de alumínio e centragens, eles correspondem, respectivamente, as porcentagens de 21,26%, 18,36%, 15,19%, 7,89%, 4,21%, 4,01%, 3,78%, 3,26% e 2,68% do total gasto com compras nos últimos doze meses, sendo o período analisado de 01/10/2021 a 01/10/2022.

Desenvolver mecanismos de pesquisas é de extrema importância para o setor, estudar o mercado e os materiais, analisar os custos, inspecionar a fábrica dos fornecedores atuais e desenvolver novas fontes de fornecimento são ações que devem ser tomadas a fim de sair do ponto de estagnação atual. Além disso, a possibilidade de importar os materiais-chave deve ser uma alternativa analisada pelo departamento compras em conjunto com outros setores, como desenvolvimento de produtos e gestão da qualidade.

Para implementar as compras estratégicas é necessário passar por quatro fases, o diagnóstico das práticas atuais de compras, a definição das estratégias de implementação, a implementação das compras estratégicas e o controle e melhoria contínua, como relatado anteriormente durante o estudo.

O diagnóstico das práticas atuais de compra começa com a análise de dispêndio e a priorização dos materiais que mais envolvem recursos financeiros da organização, já citados acima, prioriza-se esses itens com base no princípio de Pareto.

Em seguida, há o entendimento dos processos atuais a partir do Quadro 3 contido no relato de experiência. O alinhamento das práticas atuais com a estratégia empresarial é de buscar maneiras de reduzir custos no processo de compras para aumentar a competitividade. Por fim, avalia-se o perfil organizacional como inexperiente, acredita-se que a busca por capacitação profissional seja necessária.

Inicia-se a definição das estratégias de implementação com a retomada do Quadro 3, dessa vez, ele apresenta a situação em que todas as atividades são desenvolvidas na empresa e atribui um responsável por cada uma delas. Segue abaixo o Quadro 4.

QUADRO 4 - Atividades a serem desenvolvidas para a implementação da gestão de compras

Pesquisa	Estudo do mercado - Comprador Estudo dos materiais - Comprador e setor de desenvolvimento de produtos Análise dos custos - Analista de PCP e comprador Investigação das fontes de fornecimento - Comprador Inspeção das fábricas dos fornecedores - Comprador e setor de gestão da qualidade Desenvolvimento de fontes de fornecimento - Comprador e setor de desenvolvimento de produtos Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos - Comprador e setor de desenvolvimento de produtos
Aquisição	Conferência de requisições - Analista de PCP e comprador Análise de cotações - Comprador Decidir comprar por meio de contratos ou no mercado aberto - Analista de PCP e comprador Entrevistar vendedores - Comprador Negociar contratos - Comprador Efetuar as encomendas de compras - Comprador Acompanhar o recebimento de materiais - Estagiário e estoquista
Administração	Manutenção de estoques mínimos - Analista de PCP Evitar excessos e obsolescência de estoque - Analista de PCP Padronizar o que for possível - Analista de PCP e estagiário
Diversos	Fazer estimativa de custo - Analista de PCP e estagiário Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes - Analista de PCP e estoquista Cuidar das relações comerciais recíprocas - Comprador

Fonte: Elaboração dos autores.

Ademais, promover treinamentos aos colaboradores do setor e priorizar os componentes-chave são pontos relevantes da implementação da gestão estratégica de compras.

A cadeia de fornecedores é outro elemento importante da gestão estratégica de compras que visa reduções de custos pois os fornecedores são a fonte mais próxima de economia. Para verificar possibilidades de melhorias no abastecimento, deve-se haver avaliações constantes dos fornecedores das peças-chave.

Além disso, o comprador deve possuir uma confiança mútua com seus fornecedores, uma vez que essa gera clareza nas negociações e aumenta as chances de boas compras.

Para estabelecer um sistema de avaliação dos fornecedores e conservar um relacionamento de confiança mútua, deve-se implementar o SRM, integrando os setores de desenvolvimento do produto e gestão da qualidade ao processo de gestão do relacionamento com os fornecedores.

Com a identificação dos componentes essenciais já feita, propõe-se a firmação de contratos com os fornecedores para a implementação do SRM, além da criação de um dashboard que os classifique em um ranking de desempenho e a organização de rotinas do estagiário para atualizar os dados, visto que já existem também parâmetros para avaliar esses fornecedores e seus produtos.

A fim de fazer compras estratégicas, a aquisição tradicional que visa o menor preço pararia de ser feita e daria espaço para outros sistemas. Há a possibilidade de trabalhar com o sistema de compras a três cotações, preço objetivo e duas ou mais aprovações, caberia ao analista de PCP e comprador empenhar-se em conjunto com os departamentos de desenvolvimento de produto e gestão da qualidade para identificar as melhores oportunidades de compra, aprová-las e realizá-las. Dessa forma, confrontos entre os vendedores e o comprador deixariam de existir e medidas de qualidade seriam levadas em conta.

A utilização do sistema de preço objetivo integraria os setores a fim de entender a estruturação dos preços de venda das matérias-primas e determinar o valor que se objetiva pagar, caberia ao comprador negociar o pedido e devolver a informação para a aprovação ou rejeição da compra.

Ademais, com a finalidade de obter análises coerentes de preço objetivo, faz-se necessário o entendimento real do preço-custo dos produtos comprados, deve-se criar parâmetros adequados que forneçam informações concretas para que o comprador possa negociar preços e ajustes com os fornecedores. Caberia ao departamento de desenvolvimento do produto, por ser um setor mais técnico, realizar essas análises. Dessa forma, seria possível obter economia negociada através de negociações.

Para os materiais-chave deve haver um documento de cotação que registre todos os preços obtidos, visões apuradas das análises feitas sobre os produtos e procedimentos que geraram as informações para essas concepções.

Uma vez aprovadas, as compras seguiriam o caminho de solicitações, (realizadas pelo analista de PCP), pedidos (feitos pelo comprador) e acompanhamento (que seria executado pelo comprador e estagiário).

Em seguida, implementa-se as compras estratégicas com a validação das mudanças propostas e com apoio da direção. Por fim, busca-se o controle e a melhoria contínua através de indicadores de desempenho, como por exemplo, o sistema de avaliação dos fornecedores, o controle de preços das matérias-primas para monitoramento e a análise de valor do departamento.

Com a gestão estratégica de compras implantada, busca-se sempre a situação de alto valor com prazo longo da dinâmica “valor estratégico x tempo”, integrando departamentos e processos a fim de reduzir os custos de aquisição. Além de tudo, com a análise de valor feita, problemas de comunicação e falta de informações e ideias não ocorreriam, o que dispensaria custos supérfluos do processo de compra pela melhoria da qualidade de comunicação do comprador com os fornecedores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado contemporâneo admite à função compra uma nova percepção, assume-se um papel estratégico dentro das organizações por conta do alto volume de recursos atrelados a essa, principalmente os financeiros. Essa visão atual traz a possibilidade de aumentar os lucros e por consequência, a competitividade através de reduções de custos matérias-primas.

Contudo, para promover economias no ato da compra, é necessária uma gestão estratégica do setor, que priorize os componentes-chave, avalie os fornecedores e dê aos compradores parâmetros de preço-custo das matérias-primas para propiciar negociações eficazes.

A fim de obter reduções de custos, as organizações devem compreender a importância de seus fornecedores por esses serem a fonte mais próxima de economia, é imprescindível criar estratégias de aquisição de matérias-primas que promovam uma relação de confiança mútua entre os compradores e vendedores. Além disso, são necessárias avaliações constantes dos fornecedores para verificar a possibilidade de melhoria de fornecimento. Para unir esses dois pontos, a gestão do relacionamento de fornecedores se apresenta como ideal, pois integra outros setores para criar um processo coeso e estratégico.

Nesse sentido, os sistemas de compras a três cotações, de preço objetivo e duas ou mais aprovações substituindo a aquisição tradicional que visa o menor preço garantem que confrontos entre compradores e vendedores deixem de existir e medidas de qualidade sejam consideradas, além de desenvolver mecanismos de pesquisas e investigações que proporcionem economias.

Ademais, as negociações são essenciais para alcançar reduções de custos, para o êxito dessas, deve-se trabalhar com a relação preço-custo, o entendimento dessa relação cabe a técnicos que executem análise dos produtos adquiridos e forneçam informações concretas aos compradores para que esses conduzam as negociações.

A análise feita sobre o setor de compras de uma empresa de alto-falantes com o objetivo de propor melhorias, a fim de obter processos que auxiliem em reduções de custos de matérias-primas, possibilita dizer que o olhar não estratégico traz falta de economia, estagnação e um alto nível de aceitação das condições de fornecedores. Com a finalidade de mudar o cenário atual e implementar

a gestão estratégica de compras é necessário priorizar os componentes-chave, desenvolver mecanismos de pesquisa, promover treinamentos, fortalecer a relação com fornecedores a partir da confiança mútua, avaliá-los, integrar setores, incrementar novos sistemas de compra, controlar todo o processo e buscar melhorias contínuas através de indicadores de desempenho. O objetivo do trabalho foi plenamente alcançado no sentido de compreender o departamento e quais ações devem ser tomadas para reduzir os custos de matérias-primas.

Por fim, entende-se que futuros estudos possam abordar análises de custos, buscando implementar na empresa um sistema de controle que consiga determinar com mais precisão as possíveis fontes de reduções. Dessa forma, além de analisar os custos de matérias-primas, haveria a possibilidade de estudar custos mais específicos, como de aquisição, de armazenagem, de transporte, de obsolescência, entre outros.

REFERÊNCIAS

ALT, Paulo Renato C.; MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALVES, Aline; AZEVEDO, Iraneide S. dos S.; BONHO, Fabiana T.; et al. **Análise de Custo**. Porto Alegre: Grupo A, 2018.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Grupo A, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2009.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DUTRA, René G. **Custos - Uma Abordagem Prática**. 8 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020.

MARINHO, Bernadete de L.; AMATO, Lucas F.; NETO, João A.; et al. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos - uma visão integrada**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MITSUTANI, Claudio. **Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014.