

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLEONARA ARAUJO CABRAL

OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO NOS CUSTOS DE
AQUISIÇÕES DE MATERIAIS INDIRETOS EM UMA EMPRESA DE
ELETRODOMÉSTICOS

Manaus-AM
2021

CLEONARA ARAUJO CABRAL

OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO NOS CUSTOS DE AQUISIÇÕES
DE MATERIAIS INDIRETOS EM UMA EMPRESA DE
ELETRODOMÉSTICOS

Artigo apresentado à Universidade do Estado do Amazonas como requisito de nota em Estágio Supervisionado II para obtenção do título de bacharel em Administração.

OS IMPACTOS DO PLANEJAMENTO NOS CUSTOS DE AQUISIÇÕES DE MATERIAIS INDIRETOS EM UMA EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS

Cleonara Araújo Cabral¹

Andrea Lanza Cordeiro de Souza²

RESUMO

O presente artigo, construído por meio de pesquisa bibliográfica e documental, tem como objetivo identificar e descrever os materiais indiretos dentro das empresas e seus impactos nos custos gerais. O interesse pelo estudo proposto se justifica em função desses materiais estarem presentes em todos os tipos de organizações econômicas, onde nem sempre são facilmente identificados e em linhas gerais apenas visualizados como gastos operacionais sem perspectivas de planejamento estratégico. Como principal resultado assim esse artigo busca o esclarecimento quanto à sua definição de materiais indiretos, análise destes dentro da Curva ABC e proposta de redução de custos com base no planejamento estratégico e atuação do compras nesse processo.

Palavras-Chaves: Compras. Custos. Indireto. Gestão de Materiais.

¹ Graduanda do Curso de Administração- Universidade do Estado do Amazonas (cac.adm17@uea.edu.br)

² Professora-Orientadora Dra. Do Curso de Administração – UEA (alcsouza@uea.edu.br)

1. INTRODUÇÃO

A área de suprimentos faz parte da estrutura das organizações há muito tempo, inicialmente era visto como área de suporte fabril ou um setor de staff, no entanto, ao longo das décadas passou a assumir um papel mais estratégico buscando a maximização de resultados. A busca por melhorias na qualidade dos produtos pelos gestores e redução dos custos de produção levam a cada vez mais atentar para os materiais indiretos, estes representam inúmeras possibilidades de redução nos custos com despesas operacionais, estes representam uma parcela importante nas despesas de compras e suprimentos, mas não tão significativos quanto os materiais produtivos. Lima *apud* Karjalainen (2011) destaca a relevância do setor de compras dentro do contexto de gestão de cadeia logística, sendo considerada uma função estratégica de contribuição para a competitividade da empresa. Diante disso o presente artigo busca apresentar os resultados baseado na seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância do planejamento na aquisição de materiais indiretos e quais os impactos nos custos das empresas?

Com a globalização e a concorrência do mercado crescente as organizações estão sempre em busca de manter a competitividade da empresa no mercado, uma das abordagens mais constantes é concentrar esforços no setor de compras em busca de maior poder de negociação assim obtendo melhores resultados e contratos, essa alta competitividade exige que as empresas enxuguem seus custos operacionais. O processo de compras necessita de planejamento, principalmente quando é necessário que o setor de compras atue não somente como um setor operacional da empresa, e sim como parte do planejamento estratégico para alcance de metas e redução de custos.

Dentro do escopo do setor de compras umas das atividades principais e a qual torna o comprador uma ferramenta estratégica é o poder de negociação com os fornecedores, é esse o ponto crucial que o planejamento das necessidades dos materiais entra como apoio para o compras, os materiais indiretos de produção comumente são conhecidos por sua imprevisibilidade e assim transformam-se em aumento dos gastos. O desenvolvimento deste artigo justifica-se em razão de alguns questionamentos acerca do planejamento de aquisição de materiais indiretos de produção e os impactos nos custos das empresas. Gradativamente o potencial do setor de compras tem sido evidenciado nas organizações para maximizar os lucros e

minimizar os custos, assim despertando interesse do alto escalão das empresas que estão sempre em busca de reduções dos custos para se manterem competitivos no mercado que atuam. Todo o processo de compras necessita ter sua importância levada em consideração isso deve-se ao fato de que esse processo envolve várias etapas a serem seguidas, incluindo vários procedimentos e intervenientes durante esse processo (LIMA, K. *apud* SIMANOVÁ, 2019; SJOBER, 2020).

Esta pesquisa buscou identificar a importância do planejamento nas aquisições de materiais indiretos de produção e o impacto nos custos das empresas, através da descrição dos procedimentos de compras de materiais indiretos, identificação dos materiais indiretos de acordo com a curva ABC e descrição dos impactos das compras de materiais indiretos nos custos da organização propondo alternativas de redução de custo, respectivamente.

A metodologia utilizada para essa pesquisa foi análise documental e bibliográfica, quanto à natureza foi qualitativa. Pois os dados obtidos foram secundários mediante a análise de documentos e referências na área que proporcionassem embasamento suficiente à discussão dos fatos, tratando-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, inserindo a visão do observador em relação aos fatos e a consonância dos fatos teóricos apresentados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO E FUNÇÃO DO SETOR DE COMPRAS

A partir do século XX após a revolução industrial, a produção artesanal foi substituída pela manufatura em massa, o modelo fordismo de produção influenciou ao longo do tempo a atividade de compras (Filho & Neto, 2006 *apud* Hammer & Champy 1993), o setor de compras era visto no passado apenas como um setor com funções operacionais de apoio para os outros setores da empresa, com funções de fechar pedidos no menor tempo possível, cumprir atividades complementares e obter descontos, em consequência não obtendo reconhecimento perante aos executivos da empresa. Silva (2020, p.15 *apud* Kraljic, 1983) menciona que os setores de compras são sobrecarregados com as atividades operacionais, resultando em menos tempo para foco nas atividades estratégicas.

De acordo com Filho & Neto (2011) que os modelos tradicionais de compras onde os compradores atuavam apenas como negociadores de preço não oferecem há muito tempo resultados satisfatórios que agregam valor as empresas. A evolução da tecnologia de apoio ao compras é essencial para que as empresas tenham consciência da possibilidade de ganho com a adequada gestão de compras, ao invés de encará-la como um simplório departamento de apoio.

Lima (2020, p.15 *apud* Ellram e Carr, 1994) afirmaram há mais de 20 anos, *“Seria útil explorar a forma como a área de Compras vê a si mesma, como é vista pelo topo da gestão e como é vista por outras áreas dentro da própria empresa”*. É importante ressaltar que ao longo dos últimos anos a importância estratégica da função de Compras vem se destacando no contexto global da gestão da cadeia de abastecimento (SILVA, 2020 *apud* KIM; SURESH; KOCABASOGLU-HILLMER, 2015).

Comprar é uma ocupação que envolve uma variedade de funções e atividades que inclui: abastecimento, seleção de fornecedores, negociação e avaliação de desempenho do fornecedor (LIMA, 2020 *apud* BAG, 2020; RAAIJ, 2019; SJOBERG, 2010). A função de compras envolve todo o processo desde a seleção do fornecedor, garantindo que este execute e/ou forneça serviços e/ou materiais de acordo com o escopo solicitado pelas áreas internas, até o acompanhamento da entrega do material conforme acordado previamente além de manter e gerir as atividades primárias e de apoio da empresa nas condições mais favoráveis (LIMA, 2020 *apud* VAN WEELE, 2002).

Segundo MONCKZA et al (2010, *apud* ANDRADE, 2012), as funções desempenhadas pelo setor de compras estão cada vez mais sendo vistas como vantagem competitivas para as empresas e organizações que estão utilizando as ideias estratégicas e integradas de compras.

2.2 MATERIAIS DIRETOS E INDIRETOS

As áreas de compras das organizações se dividem basicamente em materiais diretos e materiais indiretos. Conforme Cox et al. (2005) os materiais diretos são definidos como aqueles que contribuem diretamente para criação e entrega dos produtos que geram receita para organização, matéria-prima, equipamentos e serviços, os itens diretos também são conhecidos como itens produtivos. Os materiais

indiretos são conceituados como os itens necessários para o funcionamento operacional da organização, estão inclusos itens de MRO, itens e serviços de apoio à operação, também conhecidos como os itens improdutivos, não estão ligados diretamente ao negócio-fim da empresa, porém são necessários para o funcionamento da organização. Os materiais indiretos são os itens consumidos durante o processo de fabricação, mas que não se tornam parte do produto final, sua demanda está proporcionalmente ligada à demanda dos itens produtivos (CORBETT et al., 2001).

Conforme Silva (2020) todas as compras são importantes para a empresa pois geram impacto para o negócio em maior ou em menor grau, essa diferenciação entre as compras dos itens diretos ou indiretos pode acabar gerando de forma equivocada ideia de maior ou menor importância. É comum que as empresas tenham uma área de compras voltada fortemente para as aquisições de itens diretos pois se tem a ideia que esses são os itens responsáveis por gerar receita enquanto os materiais indiretos geram gastos.

2.3 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Silva (2015 *apud* Martins, 2003) conceitua custo como gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Segundo Schier (2006) os custos diretos são os custos que podem ser identificados e quantificados no produto ou serviço com relativa facilidade. Os materiais diretos são um exemplo de custo direto, incluem-se ainda os custos com mão-de-obra empregada na produção do produto que variam de acordo com a produção, a folha relativa com o pessoal da produção permanece fixa, esta é classificada como custo de mão-de-obra indireta, somente é alocado como custo direto apenas o tempo gasto na fabricação da produção.

De acordo com Lima (2015 *apud* VanDerbeck e Nagy, 2001), custos indiretos são classificados como todos os custos que não são identificados diretamente no produto acabado, não podem ser localizados em um ponto específico na produção. Silva (2005 *apud* Martins, 2003) define custos indiretos como custos que não oferecem medida para o produto, aponta ainda que dentro do rol dos custos indiretos inclui custos diretos (por natureza) que são tratados como indiretos por conta de sua irrelevância ou dificuldade na medição.

Os custos indiretos são os gastos que a empresa tem pra exercer suas atividades, está incluso todos os gastos com serviços, mão-de-obra, itens que não estejam diretamente ligados ao produto-fim, mas que são necessários para execução e manutenção da atividade.

Essa classificação de custo em diretos e indiretos buscam avaliar e auxiliar na precificação dos produtos aplicando métodos de custeios. Custeio é a apropriação dos custos (MARTINS, 2003).

É válido ressaltar que os custos diretos e indiretos impactam diretamente no valor do produto final direcionado ao consumidor e assim as estratégias voltadas para minimizar os custos e propor reduções resultam em maximização dos lucros para as empresas.

2.4 GESTÃO DE MATERIAIS INDIRETOS

A gestão de materiais é definida como um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa (Alves, 2016), destinadas a suprir diversas unidades com os materiais necessários ao desempenho das respectivas atribuições, as operações gerais de controle de estoques é uma das atividades mais abrangentes. “A administração de materiais visa à garantia de existência contínua de um estoque, organizado de modo a nunca faltar nenhum dos itens que o compõem, sem tornar excessivo o investimento total” (Alves, 2016 apud Dias 1993, p.23).

A coordenação e controle do fluxo dos materiais, a partir do fornecedor até a entrega ao consumidor, dentro de todas as operações incluindo compra, transporte interno e acondicionamento, processo produtivo e armazenagem como produto acabado até distribuição ao consumidor final é responsabilidade da gestão de materiais.

Qualidade, prazo, preço, tempo e produto são os cinco fundamentos que norteiam a gestão de materiais. Esses fundamentos auxiliam no objetivo de minimizar os custos com operação, abastecimento e entrega.

Chiavenato (1991, p.35) afirma que:

Administração de Materiais (AM) é o conceito mais amplo de todos. Aliás, é o conceito que engloba todos os demais. A AM envolve a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento no depósito de produtos acabados.

A previsão e controle de materiais é necessário para estimar a quantidade e quais os tipos de materiais e ferramentas que serão usados na produção do produto, o controle e previsão dos materiais é realizado através da identificação dos materiais necessários e uso das ferramentas estatísticas de previsão de demanda de venda e planejamento e controle da produção. A finalidade do processo de compras dentro da gestão de materiais é atender à necessidade da empresa estabelecidos pelo controle de materiais, atendendo às demandas de aquisição de insumos, ferramentas e serviços entre outras demandas da empresa.

Conforme Chiavenato (1991, p. 48), “*a Administração de Materiais se divide nos seguintes subsistemas: Controle de Estoque, classificação de materiais, aquisição de materiais, almoxarifado, movimentação, recebimento, cadastro, inspeção de suprimentos e transporte de materiais*”.

Turra & Rodrigues (2014, *apud* Gonçalves, 2007) agrupa as atividades de gestão de materiais em quatro nichos principais: Gestão de recursos patrimoniais, gestão de centros de distribuição, gestão de estoques e gestão de compras.

Os materiais indiretos são os itens inerentes a produção que não estão dispostos no produto final mas são essenciais para a operacionalização do produto, são os produtos consumíveis de limpeza, energia, água, materiais de laboratório e escritórios, incluindo equipamentos de produção como compressores, válvulas, bombas, lubrificantes e etc.; itens de manutenção de jardinagem, computadores e acessórios de TI, serviços e móveis. (ALVES *apud* MARTINS e ALT, 2000).

Esses materiais são críticos para as atividades operacionais e administrativas da empresa, podem não se mostrar tão significativos quanto aos itens produtivos, mas seus valores absolutos são relevantes e representam uma parcela importante nas despesas e custos administrativos de compras e suprimentos, assim indicando a necessidade e relevância de racionalização e até mesmo redução de custo.

Considerados integrantes de um grupo de suprimentos de uma abordagem menos sistematizada e que apresenta mais problema para as áreas de compras, (ALVES, 2016 *apud* BARRY et al., 1996, *apud* ROBLES e ROBLES, 2016), a falta desses materiais representam custos de parada de produção, custos elevados de transporte aéreos e de emergência, entre outras inconveniências para as empresas de alto valor.

Esses itens representam a maioria dos itens cadastrados de uma empresa, o correto planejamento e estratégias de aquisições representam grandes impactos aos orçamentos das empresas.

2.5 CURVA ABC

O conceito de custeio baseado em atividades (Curva ABC) surgiu na Itália com o economista Vilfredo Pareto, é uma ferramenta muito importante para o administrador, pois permitem visualização e mapeamento dos itens que necessitam de maior atenção por representar maior valor para a empresa, ou pela maior quantidade é consumido. É uma ferramenta que facilita a decisão estratégica e operacional em vários níveis, podendo ser utilizada na gestão de estoques, definir políticas de marketing e compras e etc. (LOPRETE et al. 2003)

Para esse sistema, os estoques são classificados em três grupos, em ordem decrescente classificados em ordem de importância no quesito valor; investimento.

Classificação A: poucos itens (10 a 20% dos itens), estes exigem maior investimento, assim necessitam de maior atenção. Representam, no geral, 60 a 80% do valor total do estoque.

Classificação B: itens intermediários (20 a 30% no geral), demandam investimentos elevados, no entanto menor que os itens de classificação A e demandam conferência frequente. Em média, representam de 20 a 30% do estoque. Classificação C: nesse grupo são alocados o maior número de itens e de pequeno investimento, cerca de 5 a 10%, no entanto representam 50 a 70% do estoque.

No geral, a ferramenta nos ajuda a visualizar que, os itens de classificação C mesmo representando o maior percentual no estoque, demandam o menor investimento, e os itens de classificação A apesar de quantidade inferior demandam altos investimentos e necessitam de maior atenção, pois prejuízos com esses itens causam enorme transtorno para a cia.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 PROCEDIMENTO DE COMPRAS DE INDIRETOS

Na empresa observada, o procedimento de compras está disponível para todos os funcionários para conhecimento e aqueles que executam o procedimento são treinados e orientados para execução.

Seguindo os conceitos já expostos de materiais indiretos, os solicitantes e ou interessados na aquisição de serviço ou material são representados por todas as áreas da empresa que apresentam suas necessidades ao compras. O Comprador é a figura responsável pela negociação junto ao fornecedor, e emissor do documento de compras formal.

O procedimento se dá da seguinte forma: O solicitante identifica a necessidade de seu setor e emite uma Requisição de Compra (RC) no sistema ERP³ da empresa. Para emissão da RC o solicitante precisa ter a cotação do fornecedor do item solicitado, para aquisições acima de quinze mil reais (R\$15.000,00) são necessárias três (03) cotações para prosseguir com o processo. Após emissão da RC no sistema, a mesma passa pelo fluxo de aprovação do gestor definido pela cia, após aprovação a mesma é liberada para início do processo de compras destinado ao comprador.

O comprador ao receber a RC dá início a análise da cotação, verificando condições comerciais conforme diretrizes da cia. Cabe ao comprador negociar reduções e descontos, prazo de entrega e outras condições inerentes ao processo de aquisição do material com o fornecedor e logo após negociação finalizada o comprador é responsável pela emissão do pedido de compra no sistema e envio ao fornecedor. Esse processo tem o prazo de 07 (sete) dias úteis, desde o momento de aprovação da RC até emissão do pedido. Esse prazo dar-se em virtude da liberdade do comprador, tendo em mãos o item desejado da área, busque outras cotações e melhores negociações por conta dele.

3.2 IDENTIFICANDO OS MATERIAIS DENTRO DA CURVA ABC

Corbett (2011) conceitua materiais indiretos como itens consumidos durante o processo de fabricação, mas que não se tornam parte do produto. Seguindo essa definição são inúmeros a quantidade de itens indiretos, entre produtos e serviços, nesse estudo utilizamos uma amostragem de 9 (nove) dos principais itens consumidos mensalmente pela empresa dentro de um universo estimado de 500 (quinhentos) itens

³ Enterprise Resource Planning

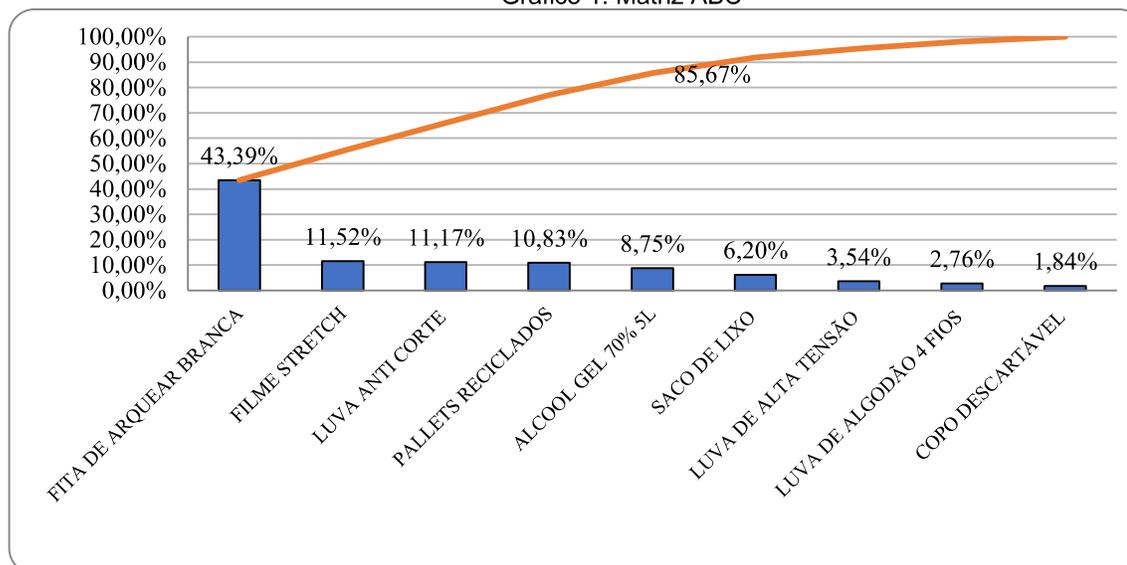
e serviços utilizados. Com base nos relatórios de consumo de janeiro a março de 2021, a empresa estudada gasta com materiais indiretos em média de R\$ 1.141.738,00 (um milhão cento e quarenta e um mil e setecentos e trinta e oito reais).

Tabela 1: Tabela Classificação ABC

PRODUTOS	MENSAL	%	% ACUMULADA	CONCEITO
FITA DE ARQUEAR BRANCA	R\$ 59.500,00	43,39%	43,39%	A
FILME STRETCH	R\$ 15.800,00	11,52%	54,92%	A
LUVA ANTI CORTE	R\$ 15.318,00	11,17%	66,09%	A
PALLETS REICLADOS	R\$ 14.850,00	10,83%	76,92%	A
ALCOOL GEL 70% 5L	R\$ 12.000,00	8,75%	85,67%	B
SACO DE LIXO	R\$ 8.500,00	6,20%	91,87%	B
LUVA DE ALTA TENSÃO	R\$ 4.850,00	3,54%	95,41%	C
LUVA DE ALGODÃO 4 FIOS	R\$ 3.780,00	2,76%	98,16%	C
COPO DESCARTÁVEL	R\$ 2.520,00	1,84%	100,00%	C
Total	R\$ 137.118			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Gráfico 1: Matriz ABC



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Na tabela é possível observar que mensalmente com apenas nove (09) itens a empresa gasta um total médio de R\$ 137.118,00 (cento e trinta e sete mil e cento e dezoito reais) que representam 12% do total dos custos mensais, assim com o plano de ação eficaz para os itens, reduções nesses custos mostram-se significativa para a empresa.

3.3 IDENTIFICAR POTENCIAL DE REDUÇÃO

É importante sempre captar novas fontes de fornecimento buscando melhor preço, prazos e entregas. Foram realizadas outras cotações para os principais itens buscando redução de preço. Parte do processo do comprador é a negociação, essa atividade em si gera ganhos para empresa, no entanto é necessário também analisar comparativos de preços, prospectar novos fornecedores, desenvolver outras fontes de fornecimento e et. No entanto, a urgência da entrega acarretada em falta de planejamento tira uma parte importante do comprador, a análise crítica e estratégica e formulação de negociação apropriada. Assim, tornando o comprador apenas como operador de sistema.

Tabela 2: Comparativo de Preço entre fornecedores

ITEM	QTD	Fornecedor 1 (UND)	TOTAL	Fornecedor 2 (UND)	TOTAL
FITA DE ARQUEAR BRANCA	100	R\$ 595,00	R\$ 59.500,00	R\$ 360,00	R\$ 36.000,00
FILME STRETCH	200	R\$ 79,00	R\$ 15.800,00	R\$ 50,00	R\$ 10.000,00
LUVA ANTI CORTE	600	R\$ 25,53	R\$ 15.318,00	R\$ 15,00	R\$ 9.000,00
PALLETS RECICLADOS	550	R\$ 27,00	R\$ 14.850,00	R\$ 25,00	R\$ 13.750,00
ALCOOL GEL 70% 5L	100	R\$ 120,00	R\$ 12.000,00	R\$ 55,00	R\$ 5.500,00
SACO DE LIXO	34000	R\$ 0,25	R\$ 8.500,00	R\$ 0,15	R\$ 5.100,00
LUVA DE ALTA TENSÃO	10	R\$ 485,00	R\$ 4.850,00	R\$ 360,00	R\$ 3.600,00
LUVA DE ALGODÃO 4 FIOS	1200	R\$ 3,15	R\$ 3.780,00	R\$ 2,65	R\$ 3.180,00
COPO DESCARTÁVEL	600	R\$ 4,20	R\$ 2.520,00	R\$ 3,80	R\$ 2.280,00
			R\$ 137.118,00		R\$ 88.410,00

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

O comparativo dos itens demonstra que para os mesmos itens podemos ter uma redução de 36% no custo, que representam um *saving* de R\$ 48.708,00 (quarenta e oito mil setecentos e oito reais) para empresa, sem incluir o valor de negociação que o comprador pode conseguir em cima ainda durante o processo. É costumeiro para esses fornecedores com custos mais baixos solicitar programação prévia aos seus clientes, esse é o ponto crucial para empresas conseguirem utilizar o setor de compras de forma mais estratégica.

Como o material indireto não vai diretamente na *BOM*⁴ do produto, muitas das vezes sua programação não é feita corretamente, assim é corriqueiro que esses materiais sempre estejam no radar de urgência, pois são necessários para que a produção não pare.

Com a identificação da demanda dos itens mais utilizados é possível fazer solicitações antecipadas ao compras, deixando margem de trabalho para o comprador executar o plano de compra adequado, respeitando o tempo de entrega do fornecedor e assim também gerando ganhos para empresas, sempre buscando reduzir os custos para maximizar os lucros.

Com base nos dados analisados, a aplicação de demanda mensal programada com base na Tabela 2 coluna um (01) e dois (02) imputada no sistema gera redução de 4% nos custos com indiretos, aplicando o mesmo conceito aos demais itens identificados a compras rotineiros o potencial de redução é crescido.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo é possível compreender o conceito sobre a categorização dos materiais indiretos assim entendendo-os como todo e qualquer produto e/ou serviço que não seja parte do produto diretamente, por exemplo, peças, parafusos etc. São itens necessários para a execução da atividade-fim da empresa como lubrificantes para as peças, manutenção das máquinas, fitas para embalagens e afins, dessa forma, a falta destes incorre em riscos à produção e pode prejudicar a empresa em diversas esferas, levando a prejuízos fiscais, legais e financeiros.

Levando em consideração que os materiais indiretos assim como a matéria-prima do produto-fim são importantes ao fluxo de produção, os custos destinados aos materiais indiretos devem ser controlados e programados estrategicamente de forma a elevar o potencial de maximização de lucros para a empresa. O presente artigo demonstra que os custos com os indiretos de produção podem representar mais do que “simples” gastos e sim como uma fonte de redução de custos eminente.

O potencial de redução de custos nos materiais indiretos a produção é demonstrado a partir do planejamento correto com *lead-time* suficiente para o comprador atuar de forma estratégica, dentre suas funções estão a busca de mercado

⁴ *Bill of Material (Estrutura do produto)*

de novas fontes de fornecimento, melhores condições de preço e prazo de pagamento e negociação direta com os fornecedores.

Foi possível observar durante a pesquisa que o comprador se tornou uma figura ativa estrategicamente no processo, deixando de ser um comprador operador de sistema para fazer parte do processo de estratégico da cia. Houve uma mudança significativa da parte da gestão da empresa no modo com que o setor de compras era visto internamente, este passou a integrar o time de planejamento estratégico de novos projetos e participar de projetos correntes com foco em maximizar o poder de negociação da empresa no mercado, com o apoio da gestão da empresa o corpo operacional todo compreende a necessidade de planejamento dos materiais para execução de forma completa do setor de compras.

Os itens analisados no artigo são itens de compra com demandas fixas, onde podem ter variação de acordo com a demanda, no entanto a métrica estudada no artigo é de uma demanda constante observada dentro do ano corrente da execução do estudo. O maior vilão quando se trata de compras indiretas é a urgência que geralmente é resultado da falta de gestão de materiais por partes dos demandantes.

Um ponto importante a ser destacado é a disposição da demanda clara ao comprador para análise e execução de planos de compras, demanda esta repassada diretamente pela equipe solicitante via sistema ERP. Para empresa estudada *lead time* de 7 dias úteis é suficiente para traçar o plano de compras e executá-lo, com o *time* de compras atendido, o fluxo do processo segue sem mais problemas.

Outra mudança pertinente foi a integração compras-solicitante que ocorreu durante o estudo, onde as informações destes sendo compartilhadas aos seus solicitantes diretos proporcionando oportunidade de colaboração entre os setores, onde nessa relação todos ganham em rapidez e assertividade do processo.

Em síntese a aplicação de um planejamento de demanda dos itens rotineiros, causam impactos significativos nas operações, para uma fábrica de montagem de eletrodomésticos, a falta de um item de segurança, logística, qualidade ou demais setores envolvidos indiretamente no processo incidem em parada de fábricas, o planejamento de aquisição feito de forma correta, planejada e respeitando todos os procedimentos resultam em custos reduzidos, ganho de mercado e qualidade de produto.

Em vista disso, o planejamento da demanda de compras de materiais indiretos são necessários para as organizações com foco econômico, pois estes resultam na

redução de custos significativas, mitigação dos riscos de parada de produção resultante de falta de item, proporciona correção de demanda antecipada em casos de flutuação de produção e antecipação à eventuais riscos, evitando retrabalhos e erros no processo e possíveis insatisfações dos times solicitantes de materiais internos na empresa.

REFERÊNCIAS

Alves, Marina Leite. **Aplicação de um método de padronização de gestão e controle para materiais indiretos de produção em uma indústria de bebidas**. 2016.

ANDRADE, Gustavo Calegaro de. **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/GustavoCalegaroDeAndrade.pdf >. Acesso em: outubro de 2020.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de materiais**. 7 ed. São Paulo: Makron Book, 1991.

CORBETT, Charles J.; DECROIX, Gregory A. **Shared-savings contracts for indirect materials in supply chains: Channel profits and environmental impacts**. *Management Science*, v. 47, n. 7, p. 881-893, 2001.

COX, Andrew. et al. Sourcing Indirect Spend: **A survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services**. *The Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 2, p. 39-51, 2005.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

ELLRAM, Lisa M.; CARR, Amelia. Strategic Purchasing: A history and review of the literature. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 30, n. 1, p. 9-19, 1994.

FUNG, P. **Managing purchasing in a supply chain context - evolution and resolution**. *Logistics Information Management*, v. 12, n. 5, p. 362-367, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4 e.d.- São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. New York: Harper Collins, 1993.

KARJALAINEN, K. **Estimating the cost effects of purchasing centralization empirical evidence from framework agreements the public sector**. *Journal of purchasing and supply management*, 17. (2011).

LIMA, Atala. **Relevância da Implementação de Boas Práticas no Setor de Compras: Estudo de caso**. Valença: 2020.

LOPRETE, Diego; PARINOS, Leandro; PACHECO, Luiz Fernando; PEREIRA, Luiz Henrique Baptista. **Gestão de estoque e a Importância da curva ABC**. São Paulo, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20151026-234734_arquivo.pdf> acesso em: novembro de 2020.

McIVOR, R.; HUMPHREYS, P.; McALEER, E. **The evolution of the purchasing function**. *Strategic Change*, v. 6, n. 3, p. 165-179, 1997.

NAGY, Charles F.; VANDERBECK, Edward J. **Contabilidade de custos**. Trad. Robert Brian Taylor. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

POOLER, V. H.; POOLER, D. J. **Purchasing and supply management: creating the vision**. New York: Springer, 1997.

ROBLES, L.; ROBLES, H. **Suprimentos de materiais indiretos de produção por lojas in-house: caso Braskem**. *Revista de Ciência & Tecnologia* • v. 17, n. 33, p. 119-136, 2020.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986. SENAPESCHI Neto, Alberto, & GODINHO Filho, Moacir. (2011).

A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal. *Production*, 21(1), 76-93.<<https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000007>> acesso em: 28 de Outubro de 2020.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. Curitiba: Ibpex, 2006. Silva, Daiana Nunes da. **Habilidades necessárias aos compradores de materiais indiretos para os desafios de compras do futuro: como e onde buscar**

autodesenvolvimento / Daiana Nunes da Silva. - 2020.

Silva, Daniela Lessandra Portela da et al. **Análise do Conceito de Contabilidade de Custos Diretos e Indiretos**, ENCITEC. 2005. Disponível em: <https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20151026-234734_arquivo.pdf> acesso em: novembro de 2020.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

Simanová, L.-B. **Monitoring and improvement of logistic process in enterprises of the slovak republik. logi-scientific journal on transport and logistics**, 62-71. doi:10.2478, 2019.

TURRA, Fábio Jose; RODRIGUES, Fabricio Peretto. **Um estudo de Caso sobre Definição de Estratégias para Compras Corporativas de Materiais Indiretos**. Curitiba. 2014 disponível em: <<https://hdl.handle.net/1884/46658>> acesso em: outubro de 2020.

Van Weele, A. **Purchasing and supply chain management: analysis,planning and practice**. thomson leaing. 2002