

Aula 00

*Administração de Materiais p/
PETROBRAS (Administrador Júnior)
2021 - Pré-Edital*

Autor:
Ricardo Campanario

14 de Março de 2021

Sumário

Administração de Materiais - I	6
1 - Considerações Iniciais.....	6
2 - Compras: objetivos e organização	8
2.1 - Objetivos de Compras.....	8
2.2 - Organização e Etapas de Compras.....	10
2.3 - Estrutura de Compras.....	12
2.4 - Ciclo de Compras e suas atividades	16
2.5 - Modalidades de Compras.....	17
3 - Operação de Compras	19
3.1 - Solicitação de Compras.....	20
3.2 - Coleta de preços	22
3.3 - Pedido e acompanhamento das Compras.....	23
3.4 - Otimização das Compras	25
4 - Lotes de Compras	29
5 - Fornecedores.....	36
5.1 - Cadastro de Fornecedores	36
5.2 - Classificação de Fornecedores.....	37
5.3 - Seleção e Avaliação de Fornecedores.....	39
5.4 - Relacionamento com Fornecedores.....	41
5.5 - Ciclo do Pedido no Fornecedor.....	41
6 - Estratégias do Setor de Compras.....	44



6.1 - Verticalização x Horizontalização	44
6.2 - Centralização x Descentralização.....	45
7 - Compras no Setor Público	49
7.1 - Licitação	50
7.2 - Edital de Licitação	54
7.3 - SRP - Sistema de Registro de Preços	55
7.4 - RDC - Regime Diferenciado de Contratações.....	57
8 - Considerações Finais	60
Lista de Questões.....	61
Questões Comentadas.....	77
Gabarito	118
Resumo	119



APRESENTAÇÃO PESSOAL

Antes de qualquer coisa, peço licença para me apresentar!

Meu nome é **Ricardo Campanario**, tenho graduações em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na ESPM e em Administração de Empresas, com ênfase em Mercadologia pela FAAP-SP, além de MBA por Darden Graduate School of Business, na Virginia (USA), onde me especializei em Estratégia e Marketing.

Trabalhei por cerca de 15 anos na iniciativa privada, em cargos executivos de indústrias multinacionais e de consultorias como Johnson & Johnson, Monsanto e Nielsen, sempre responsável pela gestão e desenvolvimento de marcas e de produtos.

Desde 2013 migrei para a área pública e hoje sou **Auditor Fiscal da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo**, onde ocupo a posição de Supervisor Fiscal e lidero uma equipe de 9 fazendários na Diretoria de Gestão e Atendimento da Secretaria, em sua sede em São Paulo.

Somos responsáveis por atuar no **mapeamento e otimização** dos mais variados **processos**, relacionados a todas as atividades fim da Fazenda: fiscalização, atendimento, cobrança e inteligência de dados, além de liderar o **processo de Inovação** na SEFAZ/SP.

É isso! Vamos em frente!



CRONOGRAMA DO CURSO

Hoje iniciamos uma nova jornada, na busca da vaga de **Administrador Júnior da PETROBRAS**.

O curso terá ênfase na disciplina de **Administração de Materiais** conforme cobrado pelo Edital.

O conteúdo que você estudará aqui faz parte dos conhecimentos específicos que serão cobrados para o cargo de **Administrador Junior**, ao lado de algumas outras matérias.

Para podermos nos organizar sobre tudo que vamos discutir daqui em diante, segue a frente um cronograma dos assuntos que abordaremos, já na ordem que aparecerão, procurando seguir exatamente o que diz o edital do concurso previsto para a **PETROBRAS**.

Veja a seguir como será o nosso cronograma:



AULAS	TÓPICOS ABORDADOS	DATA
Aula 01	Administração de Materiais - I: Compras. Objetivos e Organização. Previsão de compras. Operações de Compras. Lote Econômico de Compras. Estratégia do Setor de Compras e Compras Públicas.	14/mar
Aula 02	Administração de Materiais II: Estoques (parte I). Objetivos, Funções e Políticas de estoques; Previsão de Estoques, Ponto de Ressuprimento, Níveis de Estoques, Tipos de Estoques, Custos de Estoques.	14/mar
Aula 03	Administração de Materiais III: Estoques (parte II): Classificação ABC aplicada no controle de estoques, Sistemas e Controles de Estoques, MRP, Políticas de estoque "zero", Just in Time e Kanban; Indicadores de Estoques e Avaliação de Estoques.	14/mar
Aula 04	Administração de Materiais IV: Logística: conceitos e abordagem; Logística sustentável; Supply Chain Management; Sistema de Rastreamento de Materiais; Globalização, tendência e novos desafios; Contratos administrativos: características, garantias, alterações, rescisões e imprevisões contratuais.	14/mar



ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS - I

1 - Considerações Iniciais

Olá aluno estratégico!

Iniciaremos nossa aula entendendo o que é o processo de compras, passando pelos seus objetivos, sua estrutura, observando todo o ciclo de compras e vendo como tudo isso forma uma das primeiras atividades do processo de Administração de Materiais, ainda no início da cadeia de valor.

Lembre-se que a compra é um dos primeiros passos dessa cadeia, responsável por "trazer" para a empresa as matérias primas e materiais necessários para a respectiva produção de produtos acabados ou prestação de serviços.

Depois disso vem toda a parte de transformação, armazenagem, movimentação interna, venda e distribuição dos produtos acabados ou serviços até os consumidores.

Indo mais a fundo, conheceremos a operação das compras, desde o seu pedido até o recebimento do material. Abordaremos também quais as quantidades ideais de compras e quais outras providências que devem ser tomadas para otimizar o processo, inclusive os Lotes Econômicos de Compras.

A seguir falaremos dos fornecedores e do seu cadastro, importante atividade que deve ser executada de maneira contínua e sistemática pelo comprador.

Mais adiante estudaremos as decisões estratégicas que devem ser tomadas pela organização em relação a sua estrutura de compras: produção interna ou aquisição de terceiros? Compras centralizadas ou pulverizadas? Veremos tudo em detalhe.

Fechando a aula avaliaremos a gestão de toda a cadeia de suprimentos (conhecida por supply chain management) e as medidas de performance que podem ser levantadas ao longo desse processo.

E, por fim, veremos um cenário, bastante particular, que são as compras no setor público, com tempos, processos e características particulares, inclusive legislação específica que deve ser rigorosamente seguida.

Ufa! Esse é o plano para hoje. Temos bastante coisa para ver e estudar!

Como sempre, ao longo da aula usaremos conceitos teóricos de estudiosos do tema, seguidos de explicações e exemplos e, ao final das discussões, geralmente trarei questões específicas sobre o assunto tratado, ajudando no entendimento e fixação dos conceitos.

Ao longo da aula, geralmente busco as questões mais recentes disponíveis, mas, as vezes, por questões pedagógicas, uso questões um pouco mais antigas para ilustrar alguns pontos ou chamar atenção de algum conteúdo ou formato de cobrança da banca.



Ao final teremos sempre a seção de questões comentadas, também dentro desta lógica.

Abaixo seguem meus contatos para dúvidas e sugestões.

Vamos em frente!

Instagram: <https://www.instagram.com/ricardocampanario>



2 - Compras: objetivos e organização

A estruturação satisfatória e eficiente da **atividade de compras** é fundamental para que a organização consiga atingir seus objetivos estratégicos.

Em primeiro lugar porque somente com uma estrutura de compras adequada a organização consegue **suprir a sua atividade produtiva** com os materiais corretos, no momento preciso e no local exato.

Além disso, é sabido que em grandes empresas transformadoras (fabricantes de produtos de consumo, por exemplo), mais de 50% do valor das vendas é gasto com a **aquisição de matéria prima**, portanto, a atividade de compras é fundamental para a **saúde financeira**, rentabilidade e até mesmo para a **sobrevivência** da organização.

Por fim, uma estratégia de compras bem executada pode se constituir em uma verdadeira **vantagem competitiva**, permitindo a organização ter uma estrutura de custos mais enxuta, praticar preços competitivos, fabricar produtos de alta qualidade e aumentar a demanda e a comercialização de seus produtos, tudo isso dentro de uma estrutura rentável em função da gestão de toda sua cadeia produtiva que começa, justamente, com as compras!

Para chegar a esse patamar é fundamental criar e manter uma **relação de parceria** com os fornecedores escolhidos, buscando a geração de benefícios para as duas partes.

Segundo Martins e Alt (2015), "hoje a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (supply chain)".

Veja que não é uma atividade simples e independente, como fazer um pedido pela internet ou pelo telefone. Estamos falando de compras de toneladas de materiais, que envolvem milhões de reais e **operações complexas** de transporte, armazenagem e gestão de todo o processo, além da integração de tudo isso com toda a cadeia produtiva e demais áreas da organização.

Segundo Paulo Sérgio Gonçalves (2013), a função de compras requer "planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas. Requer uma coordenação entre os diversos órgãos da empresa".

2.1 - Objetivos de Compras

Já vimos que a atividade de compras é fundamental não só para a saúde financeira da organização mas para sua própria competitividade no mercado em que atua.

Fique atento abaixo com os **principais objetivos** da área de compras:





- Garantir um **fluxo contínuo de materiais** que atenda às necessidades da organização e permita que o processo produtivo possa funcionar em sua máxima capacidade.
- Adquirir materiais a **preços competitivos** e da forma mais econômica possível, sempre buscando a minimização dos custos da atividade.
- Buscar materiais na **qualidade exigida** pela organização permitindo a fabricação de produtos dentro dos intervalos de qualidade buscados.
- Promover e colaborar com os fornecedores na busca pela **padronização e simplificação** de materiais e equipamentos.
- Levar em conta as **limitações de armazenamento e transporte** da organização, considerando essas variáveis no planejamento de compras.
- Incentivar a **integração contínua** da atividade e a cooperação com as demais áreas da empresa, especialmente as responsáveis pela gestão de estoques, produção e comercialização dos produtos acabados.
- Pesquisar e identificar **fornecedores parceiros** (que entreguem dentro da qualidade e dos prazos exigidos a preços competitivos), criando e mantendo, em seguida, boas relações com cada um dos escolhidos, inclusive os ajudando em seus desenvolvimentos na busca de atender as demandas da organização.
- Planejar, executar e **controlar todo o processo** de compras, inclusive desenvolvendo e mantendo cadastro de fornecedores que garanta a manutenção de fluxo contínuo de materiais à organização, dentro das condições desejadas.



(Questão de Prova) A função de compras de uma empresa tem grande importância para a administração, em especial para a administração pública. São objetivos típicos da função de compras, exceto o de:

- a) obter serviços e mercadorias na quantidade e qualidade necessárias.
- b) obter serviços e mercadorias ao menor custo possível.
- c) garantir a entrega do produto ou serviço por parte do fornecedor.
- d) garantir a armazenagem correta dos produtos.



e) desenvolver novos fornecedores.

Comentário:

Entre as alternativas, a única que não caracteriza um objetivo da área de compras é a garantia da armazenagem correta dos produtos. É verdade que a área de compras deve levar em consideração as limitações de armazenagem e transporte da organização, mas a gestão das condições de armazenagem do material adquirido fica a cargo do setor de almoxarifado, após o monitoramento do recebimento dos materiais, isso sim executado pelo setor de compras.

Dessa forma a **alternativa D é a correta** e é o gabarito da questão.

2.2 - Organização e Etapas de Compras

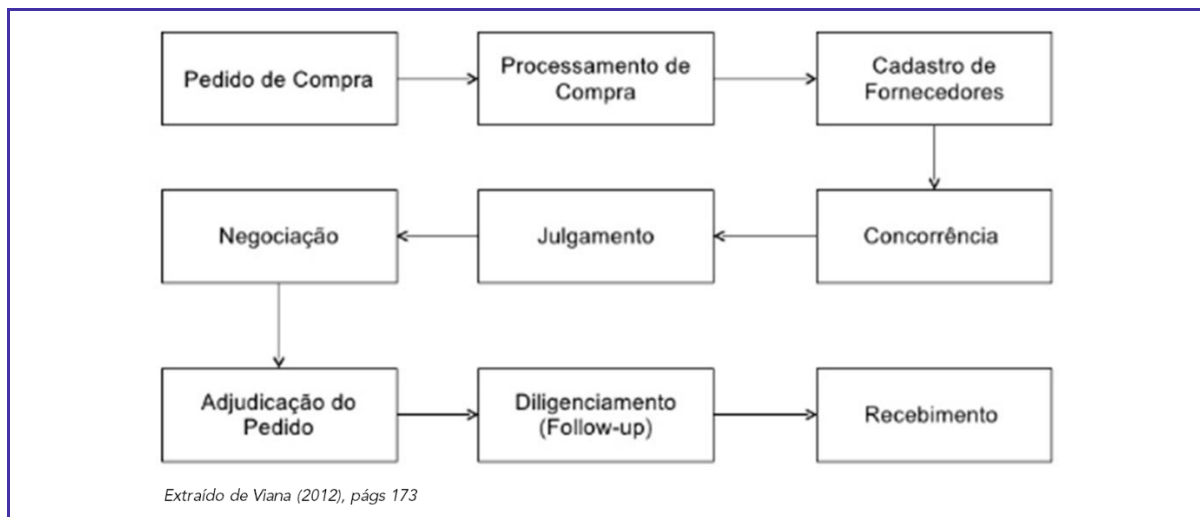
Para começar, segundo Viana, independente do porte da empresa, alguns **princípios fundamentais** devem ser considerados na organização do setor. São eles: **autoridade** para compra, registro de **compras**, registro de **preços** e registro de **fornecedores**.

Indo adiante, em linhas gerais podemos dizer que o **processo de compras** engloba as **seguintes etapas**:

- Determinação **do que** deve ser comprado, **quanto** e **quando**, de acordo com as técnicas utilizadas pela área de controle de estoques.
- Estudo dos **fornecedores** de acordo com a respectiva capacidade técnica (formação do cadastro de fornecedores).
- Escolha do fornecedor por meio de **concorrência** ou outro meio de comparação.
- **Realização do pedido** mediante contrato ou autorização para fornecimento.
- **Acompanhamento** durante o período entre o pedido e a entrega.
- Finalização do processo após o **recebimento**, devidos controles e inspeções e regularização de todo o processo, incluindo o pagamento de fornecedores.

Seguindo todas essas etapas é possível definir o que é chamado de **amplitude de compras**, ou seja, todo o **fluxo** que é percorrido desde a identificação da necessidade de aquisição até a entrega do material adquirido. Veja a seguir:





(CS-UFG/UFG/Auxiliar Administração/2017) Nas etapas do processo de compras, cabe ao setor responsável pela aquisição de produtos

- a) selecionar pessoal para realizar tomada de preços.
- b) gerar receitas e lucros para expandir os negócios.
- c) estabelecer contato e manter relacionamento com fornecedores.
- d) gerenciar obras e tratar dos aspectos relacionais da empresa.

Comentário:

A **alternativa C é a correta** e é o gabarito da questão.

Vimos que as principais etapas do processo de compras são:

- Determinação do que deve ser comprado, quanto e quando, de acordo com as técnicas utilizadas pela área de controle de estoques.
- Estudo dos fornecedores de acordo com a respectiva capacidade técnica (formação do cadastro de fornecedores).
- Escolha do fornecedor por meio de concorrência ou outro meio de comparação.
- Realização do pedido mediante contrato ou autorização para fornecimento.
- Acompanhamento durante o período entre o pedido e a entrega.
- Finalização do processo após o recebimento, devidos controles e inspeções e regularização de todo o processo, incluindo o pagamento de fornecedores.

Entre as alternativas elencadas, apenas o estabelecimento de contato e relacionamento com os fornecedores está incluído entre as etapas acima listadas.



O restante não pode ser considerado etapa ou atividade do setor de compras.

2.3 - Estrutura de Compras

Há inúmeras sugestões de "**organogramas ideais**" para a área de compras, sem que haja um consenso sobre qual deles é o melhor visto que, na realidade, o que mais importa são as demandas da organização na vida real e como ela se estrutura para atendê-las.

Em linhas gerais há alguns **processos** que muito provavelmente estão relacionados as áreas de compras da maioria das organizações. São eles:

- Pesquisa, cadastro e **avaliação de fornecedores**: é o setor responsável por criar, manter, desenvolver relações e excluir fornecedores do **cadastro** da organização.

Esta área / atividade geralmente é responsável pela qualificação, avaliação e desempenho de fornecedores de materiais e serviços.

Para que possa exercer suas atividades deve acompanhar a evolução do mercado, apoiando com informações a ação do comprador e, especialmente, efetuando a manutenção dos dados cadastrais e performance dos atuais e potenciais fornecedores.

- **Processamento de compras**: responsável por receber as requisições de materiais e levá-las adiante por meio da montagem dos respectivos **processos de compras**, até a conclusão das operações.

Esta área / atividade deve fornecer, sempre que requisitadas, as **informações** relativas ao andamento dos processos, assim como todo um balanço e informações precisas sobre as compras em recebimento, as recebidas e aceitas e as devolvidas aos fornecedores.

O setor responsável pelo processamento deve **controlar todo o processo**, desde o seu início até a efetivação da entrega do material.

- **Compras**: como as compras locais e internacionais geralmente têm diferenças significativas na condução de seus respectivos processos, é normal que a atividade seja dividida em dois grandes grupos:
 - **Compras Locais**: as compras locais seguem o procedimento **padrão** de compras acima descrito.
 - **Compras por Importação**: nesse caso o processo exige o envolvimento de administrador com formação ou intimidade com **comércio exterior**. O procedimento difere substancialmente das compras locais, especialmente em relação aos seguintes temas: documentação específica, câmbio, acompanhamento do processo no exterior, seguros e transporte, recebimento em portos ou aeroportos e direitos alfandegários.

Nesta área, o conhecimento dos chamados **Incoterms** é fundamental e os principais podem ser cobrados em prova. Veja quais são:

EXW - EX WORKS: o vendedor coloca a mercadoria à disposição do comprador em seu domicílio (do vendedor), não se responsabilizando por nada daí em diante.



FOB - FREE ON BOARD: nessa modalidade o vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio designado pelo comprador. A partir daí as despesas e riscos correm por conta de quem está comprando.

CIF - COST, INSURANCE AND FREIGHT: agora, além de arcar com as responsabilidades já previstas no termo FOB, o vendedor ainda contrata e paga frete, custos e seguro relativos ao transporte da mercadoria até o porto de destino. Daí em diante os custos passam a ser do comprador. Já em relação à responsabilidade sobre a mercadoria, ela é transferida do vendedor para o comprador quando dá entrada no navio, no porto de embarque (mesmo o vendedor sendo o responsável pelo pagamento dos custos e frete até o porto de destino).

DDP - DELIVERY DUTY PAID: é o oposto do EXW. Neste termo o vendedor coloca a mercadoria à disposição do comprador no local de destino designado no país importador, ou seja, é responsável pelo processo de ponta a ponta

A tabela abaixo resume as principais características dos INCOTERMS.

Repartição dos custos de acordo com o Incoterm negociado no contrato											
DESIGNAÇÕES	Saída da fábrica	Transporte principal não pago pelo vendedor			Transporte principal pago pelo vendedor				Custos de encaminhamento suportados pelo vendedor até ao destino		
Incoterm / Custo	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Embalagem	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carregamento na fábrica	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Pré-encaminhamento	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Alfândega exportação	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Manutenção à partida	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V
Transporte principal	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V
Seguro transporte	C	C	C	C	C	V	C	V	V*	V	V
Manutenção à chegada	C	C	C	C	C	C	C	C	V	V	V
Alfândega importação	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Pós-encaminhamento	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Descarga na fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V

V: Custos a suportar pelo vendedor
C: Custo a suportar pelo comprador
* Não obrigatório
Fonte: Santander, 2019

Além dessas subdivisões, vale lembrarmos de outros dois processos que também são rotineiramente cobrados em provas:

- **Licitações:** aplica-se ao setor público e tem processo muito parecido com as compras locais. A principal diferença é a formalidade (em contraste com a informalidade na



iniciativa privada). No setor público o processo é regulado sobretudo pelas Leis 8.666/1993 e 8.883/94 (que altera a própria 8.666/1993) e exigem total formalidade do processo.

- **Compras especializadas:** em algumas organizações as compras de materiais específicos não são realizadas pelo mesmo setor que compra os materiais de uso geral, em razão de suas especificidades e necessidades de conhecimentos técnicos ou habilidades específicas dos profissionais responsáveis.

Importante lembrar que cada vez mais o processo de compras é conduzido no formato **eletrônico (ou e-procurement)**. Algumas etapas do processo já atingidas por essa tendência são:

- **Sourcing eletrônico** - identificação de novos fornecedores pela internet.
 - **Licitação eletrônica** - envio de pedidos de informações e propostas para fornecedores e recebimento pela internet.
 - **Leilão reverso eletrônico** - leilão reverso via internet.
 - **MRO/ERP baseados na internet** - processos para criação e aprovação de pedidos de compras, recebimento de mercadorias, etc., mediante o uso de softwares baseados na internet.
- **Acompanhamento de compras:** responsável por **acompanhar os pedidos** e garantir que o fornecedor cumpra prazos, quantidades e valores estabelecidos na compra.

Previne a organização de eventuais desvios em relação ao contratado, **mitigando riscos** de falhas de fornecimento garantindo o **cumprimento das cláusulas contratuais**, especialmente prazos de entrega.

Em boa parte das organizações essa atividade é executada pelo próprio setor de processamento de compras.

Neste ponto é muito comum o examinador endereçar o famoso "**ciclo do pedido**" do cliente, composto por 5 atividades que, atenção, acontecem em sua maioria (exceto a preparação e a transmissão) no fornecedor e não em quem está comprando!

Vamos conhecê-las pois são elas que são "fiscalizadas" pelo responsável pelo acompanhamento de compras de quem está comprando:

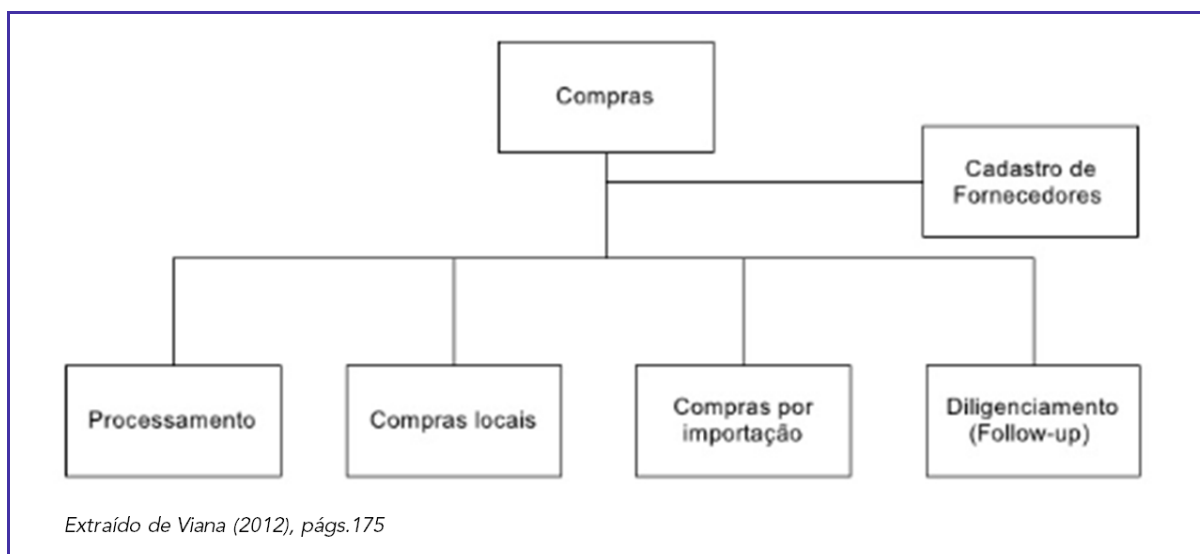
- **Preparação:** atividades relacionadas com a escolha de informações acerca dos produtos e serviços pretendidos, além da requisição formal.
- **Transmissão:** Após o pedido ser efetuado, ocorre a transmissão de informações e documentos do ponto de origem para o fornecedor.
- **Recebimento:** O etapa do recebimento é responsável por verificar a exatidão das informações contidas, tais como, a descrição, a quantidade e o preço dos itens; conferir se há existências dos itens encomendados; preparar os documentos necessários para o pedido; verificar a situação de crédito do cliente; transcrever as informações do pedido à medida das necessidades; e faturar o pedido.
- **Atendimento:** responsável por embalar os itens, programar o embarque e preparar a documentação do embarque.



- **Relatório da Situação:** O relatório em tela tem como objetivo manter os clientes informados acerca de quaisquer atrasos que possam ocorrer. São as etapas de acompanhamento e localização.

De modo geral, atividades relacionadas a contratos, expedição, avaliação de fornecedores, cadastro, compras, transporte, comunicação com requisitantes e outras estão espalhadas por cada um desses setores que vimos acima que, às vezes, estão também **agrupados**, dentro de uma grande área chamado de "**Procurement**".

Bem, após vermos isso tudo, é possível trazer para você o **organograma** do setor de compras, que reflete exatamente a estrutura que estudamos acima, presente, de modo **genérico**, na maioria das organizações que se dedicam a atividade de compras:



(AOCP/IBGE/Analista Censitário/2019) O processamento de pedidos é representado por uma variedade de atividades incluídas no ciclo de pedido do cliente. Essas atividades possuem ordens sequenciais, são elas: _____, transmissão, recebimento, _____ e relatório da situação do pedido.

- a) preparação / transporte
- b) avaliação / expedição do cliente
- c) estimativa / preparação
- d) preparação / expedição do pedido



e) expedição do pedido / avaliação do produto

Comentário:

A **alternativa D é a correta** e é o gabarito da questão.

Essas são as cinco etapas tradicionalmente conhecidas como "ciclo do pedido", que se iniciam em quem está comprando (preparação e transmissão) e terminam no fornecedor (recebimento e expedição do pedido além de relatórios da situação), sendo que todo o processo é monitorado pelo setor de acompanhamento de compras que vimos acima.

Veja novamente quais são as 5 etapas do ciclo do pedido:

- **Preparação:** atividades relacionadas com a escolha de informações acerca dos produtos e serviços pretendidos, além da requisição formal.
- **Transmissão:** Após o pedido ser efetuado, ocorre a transmissão de informações e documentos do ponto de origem para o fornecedor.
- **Recebimento:** O etapa do recebimento é responsável por verificar a exatidão das informações contidas, tais como, a descrição, a quantidade e o preço dos itens; conferir se há existências dos itens encomendados; preparar os documentos necessários para o pedido; verificar a situação de crédito do cliente; transcrever as informações do pedido à medida das necessidades; e faturar o pedido.
- **Atendimento:** responsável por embalar os itens, programar o embarque e preparar a documentação do embarque.
- **Relatório da Situação:** O relatório em tela tem como objetivo manter os clientes informados acerca de quaisquer atrasos que possam ocorrer. São as etapas de acompanhamento e localização.

2.4 - Ciclo de Compras e suas atividades

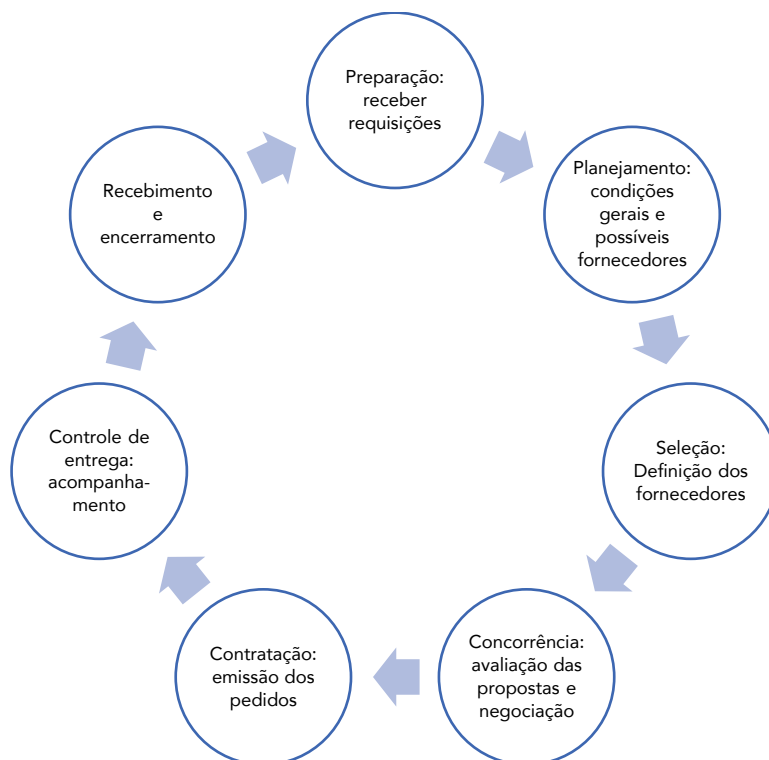
De acordo com o que já vimos, podemos dizer que o **ciclo de compras** é atividade cíclica e repetitiva, composta por conjunto de atividades desempenhadas a cada vez que é necessária uma nova aquisição.

De acordo com Tony Arnold (1999) e Viana (2010), é possível definir as **principais atividades** de um ciclo de compras:

- **Preparação do processo:** receber e analisar as **requisições** de compras (necessidades, dados, especificações, volumes, prazos, etc.) e montar o processo de compra.
- **Planejamento da compra:** Indicação de **fornecedores** com base no **cadastro** atualizado de fornecedores e estabelecimento das **condições gerais** da compra.
- **Seleção de fornecedores:** **definição dos fornecedores** para a concorrência.
- **Concorrência:** abertura, análise e **avaliação das propostas**, seguida de etapa de **negociação**.
- **Contratação:** **emissão dos pedidos** de compras após análises e julgamentos anteriores.
- **Controle de entrega:** **acompanhamento** dos prazos para entrega, diligenciamento do fornecedor.



- **Recebimento e encerramento:** **Recepção e aceitação** de mercadoria, **aprovação** da fatura para pagamento e encerramento do processo.



2.5 - Modalidades de Compras

Hoje existem diversas classificações de **modalidades de compras**. Segue uma lista que você deve conhecer para a prova:

- De acordo com a **origem do fornecedor**:
 - Compras **Locais**: fornecedor nacional.
 - **Importação**: fornecedor estrangeiro.
- De acordo com o **trâmite**:



- Compras **Emergenciais**: geralmente resultado de falhas no processo, mais custosas, necessidade emergencial. É geralmente uma compra desvantajosa pois seus preços são elevados em relação a uma compra normal.
- **Normais**: seguem as etapas normalmente previstas para o processo. Ocorre quando o prazo é compatível para a obtenção das melhores condições comerciais na aquisição de materiais. É considerada vantajosa pois o comprador pode estabelecer as condições ideais para sua organização.
- **Parceladas**: normal, porém com entrega ao longo do tempo.
- De acordo com o **item**:
 - Compras **Patrimoniais**: bens para o patrimônio.
 - Para **consumo**: para uso ou incorporação.
- Quanto as **formalidades cumpridas**:
 - Compras **Formais**: seguem os trâmites normais.
 - **Informais**: "pulam" etapas. Caráter emergencial. Não existem na administração pública.
- De acordo com a **recorrência**:
 - Compras **Inéditas** ou Novas Compras: nunca foram feitas, busca de novos fornecedores. Também chamadas de Inconstantes. Necessita de ampla busca de informações e extenso processo decisório.
 - **Rotineiras** (diretas): recompras usuais da organização. Fornecimento constante e fornecedores regulares. Também conhecidas por Constantes ou Recompras Simples.
 - **Modificadas**: usuais, porém com modificações. Conhecidas também por Recompras Modificadas. Geralmente alteram as especificações do produto, seus preços, condições ou fornecedores.



(CESGRANRIO/PETROBRAS/Técnico Administração/2014) A aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes representa um fator decisivo na atividade de uma organização. Essa aquisição depende de procedimentos e decisões que se estabelecem através de contratos de compra e venda. Na compra organizacional, a empresa realiza três modalidades: a nova compra, a recompra simples e a recompra modificada. É tarefa da recompra simples, a(o)

- a) busca de novos fornecedores especializados
- b) análise de novos fornecedores



- c) análise dos produtos/marcas fornecidos
- d) identificação da necessidade e especificações
- e) envio de especificações a novos fornecedores

Comentário:

A **alternativa C é a correta** e é o gabarito da questão.

Na recompra simples marcas e produtos enviados (fornecidos) são verificados apenas para checar se estão adequados ao que a organização regularmente compra e recebe.

Nas alternativas A, B e E temos procedimentos realizados nas recompras modificadas, enquanto na alternativa D estamos falando de uma nova compra, ou inédita.

3 - Operação de Compras

Os **sistemas de compras** vem passando por aperfeiçoamentos ao longo dos últimos anos e apresentam variações de acordo com a estrutura da empresa e da política adotada. Mesmo dentro desse cenário algumas **características** permanecem estáveis. Vamos conhecê-las:

- ✓ **Sistema de compras a três cotações:** tem por finalidade partir de um **número mínimo de cotações** para encorajar novos competidores. A **pré-seleção** das concorrentes qualificados evita o dispêndio de tempo com um grande número de fornecedores, dos quais boa parte não teria condição de fazer um bom negócio.
- ✓ **Sistema de preço objetivo:** o **conhecimento prévio** do **preço justo**, além de ajudar nas decisões do comprador, proporciona uma **verificação dupla** no sistema de cotações. Pode ainda ajudar os fornecedores a serem competitivos, mostrando-lhes que suas bases comerciais não são reais e que seus preços estão fora de concorrência. E garante ao comprador uma base para argumentação nas discussões de aumentos de preço e nas negociações de distribuição da porcentagem.
- ✓ **Duas ou mais aprovações:** no mínimo **duas pessoas** estão envolvidas em cada decisão da escolha do fornecedor. Isto estabelece uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um **melhor julgamento**, protegendo o comprador ao possibilitar revisão de uma decisão individual. Não fosse só esta razão, poder-se-ia acrescentar mais uma: o sistema de duas aprovações permite que os mesmos estejam envolvidos no processo da compra, uma vez que a sua decisão está sujeita a um assessoramento ou supervisão.
- ✓ **Documentação escrita:** a presença de muito papel pode parecer desnecessária, porém fica evidente que a documentação escrita anexa ao pedido, além de possibilitar, no ato da segunda assinatura **exame de cada fase** de negociação, permite a revisão e estará sempre disponível junto ao processo de compras para **esclarecer qualquer dúvida** posterior.

Dentro desse cenário temos algumas **etapas** que constituem o processo de Operação de Compras. São elas: **solicitação** de compras, a **coleta de preços** (cotações), e o **pedido** e **acompanhamento** das compras. Vamos conhecer cada uma delas com mais detalhes.





(CEBRASPE/TRT 10a Região/Técnico Judiciário/2013) O sistema de compras de preço objetivo implica o conhecimento prévio do preço justo, o que proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações.

- a) CERTO
- b) ERRADO

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Vimos que no sistema de preço objetivo de preço objetivo o conhecimento prévio do preço justo, além de ajudar nas decisões do comprador, proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações.

Pode ainda ajudar os fornecedores a serem competitivos, mostrando-lhes que suas bases comerciais não são reais e que seus preços estão fora de concorrência. E garante ao comprador uma base para argumentação nas discussões de aumentos de preço e nas negociações de distribuição da porcentagem.

3.1 - Solicitação de Compras

A **solicitação de compras** é o documento que **autoriza o comprador** a executar uma compra, aplicando-se tanto a materiais produtivos como improdutivos.

É o documento que informa **o que** se deve comprar, a **quantidade**, o **prazo** e o **local de entrega** e, eventualmente, prováveis **fornecedores**.

Note que é o documento resultante da primeira etapa do processo de compras que estudamos anteriormente, que consiste na determinação do que deve ser comprado, quanto e quando, de acordo com as técnicas utilizadas pela área de controle de estoques.

Veja a seguir um modelo de **solicitação de compras**, em frente e verso:



SOLICITAÇÃO DE COMPRAS							
							Data
Setor			CG	Área de Aplicação		CG	
Descrição do Material							
Quantidade	Unidade	Data de Utilização		Destino do Material Substituído			
Requisitante	Substitui material em uso?						☐ Sim ☐ Não Qual?
	O material em uso é mantido em estoque?						☐ Sim ☐ Não
	O material em uso deve ser eliminado do estoque?						☐ Sim ☐ Não
	Solicitação de Eliminação de Inservíveis já foi emitida?						☐ Sim ☐ Não
	O material solicitado será de uso corrente?						☐ Sim ☐ Não
	Recomenda-se a estocagem?						☐ Sim ☐ Não
	Solicitação de Estocagem foi emitida?						☐ Sim ☐ Não
Outras informações						PC Número	
						Data Entrega	
Estoques	Código		Nomenclatura				
	Código de Tratamento						
Vistos	Emitente	Chefia imed.	Gerente	Estoques	Gerente Mat.	Compras	Diretor
Data							

Extraído de M.A.Dias (2019), págs 271

Fornecedores		CONCORRÊNCIA					
		1		2		3	
Fatores		Oferta	Cálculo	Oferta	Cálculo	Oferta	Cálculo
COMPRAS	1 Preço						
	1						
	1						
	Subtotal 1						
	2 IPI						
	2 Frete						
	Subtotal 2						
	3 IPI						
	3 ICMS						
	3 Prazo s/ Fat.						
	Subtotal 3						
	1 + 2 = 3						
	Prazo Entrega						
	Embalagem	☐ Incluída	☐ Acrescer R\$	☐ Devedor	☐ A Pagar		
	Frete	☐ Incluído	☐ Acrescer R\$	☐ Retiramos	☐ A Pagar		
ICMS	☐ Industrialização	☐ Consumo	Local de Entrega	Prazo Pagamento			
Transportadora							
Cadastro Fornecedores	1						
	2						
	3						

Extraído de M.A.Dias (2019), págs 272



3.2 - Coleta de preços

A partir do recebimento da requisição ou solicitação de compras, a área responsável já deve começar a atividade de **coleta de preços**.

A chamada **cotação** é o registro do preço obtido da **oferta de diversos fornecedores** em relação ao material cuja compra foi solicitada.

Ao se fazer uma cotação de preços de determinado equipamento ou produto, os potenciais fornecedores enviam **propostas de fornecimento**, que informam **preço, prazo, reajustes** e uma série de **condições gerais** que estabelecem.

A empresa, por meio de seu comprador deve fixar também diversas condições para o fornecedor.

Vamos estudar algumas das **condições** mais usuais feitas pelos **fornecedores**, para a comercialização de seus produtos:

- ✓ Proposta sujeita a confirmação.
- ✓ Preços indicados são líquidos, para entrega na fábrica, sem transporte.
- ✓ Atraso sem culpa do fornecedor não implica em postergação do pagamento.
- ✓ Prazos de fabricação indicados em dias úteis de trabalho e contado a partir do recebimento do sinal, primeira parcela ou confirmação por escrito da venda.
- ✓ Entrega na fábrica e retirada logo após o aviso, sob pena de despacho ao endereço do comprador sob sua conta e risco.



(FUNDEP/CRQ 2/Auxiliar Administrativo/2015) De posse da primeira via da solicitação ou requisição de compra, o serviço de compras efetuará _____.

- a) a identificação do requisitante por carimbo e assinatura, o registro da data da solicitação e a justificativa da solicitação de aquisição.
- b) a coleta de preços emitida em duas vias, sendo a primeira encaminhada ao fornecedor e a segunda para o controle do serviço.
- c) a impressão de 2ª via do pedido, o arquivamento da ordem de compra para controle interno e a efetuação do pagamento dentro do prazo homologado.
- d) o resumo da coleta de preços com a localização do fornecedor, os dados do departamento solicitante e a identificação e assinatura do gerente geral.

Comentário:



A **alternativa B é a correta** e é o gabarito da questão.

Tão logo a área receba a solicitação ou requisição de compras, deve partir para a próxima fase do processo, que é justamente a coleta de preços, publicada em duas vias para que uma seja enviada ao fornecedor e outra ao sistema de controle da empresa.

3.3 - Pedido e acompanhamento das Compras

O **pedido de compra** é um **contrato formal** entre o comprador e o fornecedor, representando fielmente todas as condições da transação estabelecida.

Qualquer alteração em relação ao disposto no documento deve ser objeto de discussão e acordo posterior pois o pedido de compra tem **força de contrato** e sua aceitação implica no **atendimento** pelo fornecedor de todas as **condições impostas** pelo comprador como; quantidade, qualidade, frequência e local de entrega, preços e prazos.

Veja a seguir o modelo de um **pedido de compra** e cuidado para não confundi-lo com os documentos que já estudamos até agora, sobretudo a **solicitação (ou requisição) de compra** que é o documento que autoriza o comprador a iniciar o processo de compra junto ao fornecedor o que, por sua vez, gera aí sim o pedido de compra que estamos aqui discutindo.



PEDIDO DE COMPRA							
Nº						FL.	
Fornecedor:						Cód. Fornecedor	
Endereço:							
Pela presente autorizo-lhes o fornecimento abaixo descrito observadas as condições constantes no verso.							
IT	Quantidade	Unid.	Código	SC	Descrição	Preço Unitário	IPI %
						S	
ET		ES			EM		
Importa o total deste PC em S							
Embalagem		☐ incluído ☐ devolver ☐ acrescentar					
Frete a carreto		☐ incluído ☐ retiramos ☐ a pagar ☐ carreto S					
Transportadora							
Data de Vencimento							
Parcelas							
Valor das Parcelas							
Data da Entrega:			NP		Cód. Fiscal Nº	Prazo de Entrega	dias
OBS.:							
IMPORTANTE O número desta Ordem deve constar da Nota Fiscal e da Fatura					_____de. _____de 19__		

Extraído de M.A.Dias (2019), págs 277

Para encerrar este tópico, importante lembrar que para efeitos gerenciais o comprador deve manter um arquivo onde possa registrar todas as fases do processo de compra como as variações de preços, modificações nos volumes solicitados, novas condições de pagamento, entradas de mercadorias relativas aos pedidos colocados, etc.

Falhas em controles como esses podem causar queda na performance geral do processo e perda da eficiência em toda a cadeia de gestão de materiais.



3.4 - Otimização das Compras

Qualidade, preço, custo e condições de compra e negociação são fatores que devem ser levados em consideração pelo profissional responsável pelo processo de compras na busca da maximização do emprego de recursos ao longo da cadeia de valor e incremento do nível de eficiência.

Vamos conhecer cada um deles:

QUALIDADE CORRETA

O nível de **qualidade** a ser alcançado ou mantido depende de **fatores internos** e **externos**:

Fatores internos: condições materiais, **instalações**, **matéria prima**, **pessoal** e quais os **custos** para atingir ou manter determinado nível de qualidade (relação custo-benefício). Sob essa perspectiva a medida de confiabilidade de um produto em relação as suas especificações é a sua qualidade.

Fatores externos: essa dimensão avalia a **expectativa** do consumidor / usuário. Qual o seu desejo? Existem **imposições legais** ou exigências de determinado mercado? Esses fatores afetam a percepção da qualidade independentemente das características intrínsecas do produto.

Com base na análise dessas duas dimensões a organização vai **determinar qual o nível de qualidade** que planeja atingir e como manter esse nível ao longo do tempo, o que será feito pela área de **Controle de Qualidade**.

Entre os controles estabelecidos pela área de Controle de Qualidade temos alguns diretamente relacionados ao processo de compra, como as **inspeções** de matéria prima ou de recebimento.

A **inspeção** de recebimento, também conhecida por conferência qualitativa (ou mesmo quantitativa quando apenas o volume entregue é checado) ocorre antes ou no momento do recebimento do material adquirido.

Logo após a checagem quantitativa, a organização vai conferir se as **especificações** do que foi entregue estão de acordo com o que foi contratado. O objetivo é garantir a adequação do material ao fim a que se destina e, portanto, a qualidade de todo o processo.

A **análise de qualidade** efetuada pela **inspeção técnica**, por meio da confrontação das condições contratadas na autorização de fornecimento com as consignadas na nota fiscal do fornecedor, visa garantir o recebimento adequado do material contratado pelo exame dos **seguintes itens**:

- ✓ Características dimensionais
- ✓ Características específicas
- ✓ Restrições de especificações



A inspeção pode ser feita ao longo de **diferentes etapas** (definidas pelo comprador e variando de acordo com o fornecedor ou com a criticidade do material adquirido):

- ✓ Acompanhamento ao longo do processo de fabricação
- ✓ Inspeção do produto acabado ainda no fornecedor
- ✓ Inspeção do material adquirido no recebimento

PREÇO E CUSTO

Considerando que grande parte do **custo total** de uma empresa transformadora está nos custos de sua **matéria prima**, é fundamental que esse tipo de organização seja capaz de estabelecer técnicas robustas de gerenciamento que a permitam manter um adequado **controle** sobre o **preço** de produtos comprados, já que o impacto sobre o lucro e a rentabilidade da empresa são bastante significativos.

Nesse cenário é recomendável que a organização execute **análises completas** dos produtos e materiais que são adquiridos constantemente e representam importante **impacto no volume** total de **compras** da organização (lembra-se da curva ABC?).

Esses itens devem ter seus preços objetivos coletados minuciosamente, fornecendo ao comprador meios adequados à condução de suas negociações.

A partir daí o controle será feito por meio da comparação entre **preços objetivos** desejados, ou suas variações, com os preços negociados.

Alguns caminhos para se buscar a redução de custos no fornecimento de materiais são:

- ✓ Negociação pura que resulte na redução do preço pago.
- ✓ Novo fornecedor que entregue o mesmo material por preço mais baixo.
- ✓ Aumento de volume do pedido, resultando em redução de preço unitário.
- ✓ Dilatação dos prazos de pagamento sem acréscimo proporcional de juros.
- ✓ Variação de marcas ou migração para similares.
- ✓ Negociação de condições de entrega visando inclusão da entrega no comprador.



(FGV/SUDENE/Agente Administrativo/2013) A função compras deve buscar um substancial sistema de _____ de custos, por meio de _____ de preços, na busca de materiais alternativos e de novos _____.

- a) apropriação – análise – parceiros.
- b) controle – análise – fornecedores.
- c) redução – negociações – fornecedores.
- d) aumento – negociações – parceiros.
- e) apropriação – procura – fornecedores.

Comentário:

A **alternativa C é a correta** e é o gabarito da questão.

A organização deve buscar incessantemente a redução de custos ao longo de toda a cadeia de valor. Um parte significa de geração de custos à cadeia é composta pelos materiais que são comprados para serem utilizados nos processos produtivos e improdutivo da organização.

Reduzir esses custos é fundamentais e isso é conseguido por meio de negociações de preços ofertados pelos fornecedores, com base nos levantamentos de dados providenciados pela própria organização, com o intuito de municiar seus compradores no processo de negociação.

Por fim, caso a negociação não seja bem sucedida e a organização entenda que os preços ofertados à compra não são justos e não auxiliam no processo de redução de custos, não resta outra alternativa que não seja buscar novos fornecedores.

CONDIÇÕES E NEGOCIAÇÃO

Ao longo do processo de negociação é importante que o comprador enderece e busque **negociar** alguns alvos que podem potencialmente influenciar o custo final do material adquirido:

- ✓ **Prazos:** embora a definição dos prazos para a disponibilização dos materiais adquiridos não seja competência da área de compras, é dela a responsabilidade de **cumprir à risca** os prazos estipulados em conjunto pelos departamentos de venda, produção e finanças, que resultam no Planejamento e Controle da Produção, que alimenta a área de compras para a execução da sua atividade.

Materiais disponibilizados fora do momento adequado podem gerar grandes prejuízos na forma de perda de receita e clientes no caso de falta ou na forma de custos demasiados no caso de estoques desnecessários e acima do planejado.

Isso deve ser incessantemente negociado e acordado com o fornecedor.

- ✓ **Frete:** Analisar o padrão oferecido pelo fornecedor (especialmente quando o valor do frete está incluso no preço final do produto adquirido - CIF) é importante, incluindo aí a possibilidade de buscar modalidades de transporte **alternativas** ou mais **baratas** do que as oferecidas pelo vendedor.
- ✓ **Condições de pagamento e descontos:** Descontos e condições especiais de pagamento podem ser obtidos por meio de negociação de **volumes**, extensão de **prazos**, etc.



Especialmente em relação aos aumentos de volume deve-se sempre fazer a análise **custo benefício** entre ganhar algum desconto pelo acréscimo de volume versus o impacto de custos de armazenagem (e todos os demais custos relativos) que essa compra maior que a "necessária" vai gerar. Muitas vezes não vale a pena...



(QUADRIX/CFBio/Agente Administrativo/2018) Uma compra antecipada ou em maior quantidade de estoques pode justificar-se em função de preços mais baixos ou de obtenção de descontos.

- a) CERTO
- b) ERRADO

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Adquirir maiores volumes ou mesmo antecipar o momento da compra pode justificar-se em função de preços mais baixos ou de obtenção de descontos em função do aumento do poder de negociação causado pelo volume ou prazo antecipado. É comum organizações utilizarem-se dessa prática, obtendo a chamada economia de escala.

Um exemplo é a formação de cooperativas para aquisição de uma maior quantidade de itens, reduzindo, assim, os preços dos materiais adquiridos para todos os cooperados.

Porém, atenção, especialmente em relação aos aumentos de volume deve-se sempre fazer a análise custo benefício entre ganhar algum desconto pelo acréscimo de volume versus o impacto de custos de armazenagem (e todos os demais custos relativos) que essa compra maior que a "necessária" vai gerar. Muitas vezes não vale a pena...



4 - Lotes de Compras

Como já vimos, um dos grandes objetivos da gestão de materiais é maximizar a utilização dos recursos disponíveis. E como isso afeta o setor de compras? Simples, a área de compras deve comprar sempre o **suficiente** para abastecer as demandas previstas, não permitindo que a atividade produtiva pare por falta de material.

Para isso é necessário levar em conta a previsão da demanda e suas variações, assim como eventuais falhas no fornecimento. Tudo isso gerará um determinado volume que deverá ser adquirido.

Porém, temos também **custos envolvidos** em todo o processo de compras e isso deve ser levado em conta no momento em que o volume a ser comprado é definido. Tais fatores podem elevar ou diminuir o volume previamente previsto para aquisição.

Por exemplo, uma compra de maior volume pode gerar descontos atraentes para o comprador, elevando o volume inicialmente demandado. Neste mesmo exemplo, o custo de armazenagem provocado pelo aumento do volume pode não compensar o desconto obtido e devolver o volume a ser adquirido ao seu patamar inicial.

Outro exemplo, a concentração de pedidos por meio de sua antecipação (no lugar de comprar todos os meses ao longo do ano a organização compra apenas 2 vezes, o volume de 6 meses) pode reduzir os custos totais dos pedidos (imagine que em cada pedido o inspetor deve viajar até o fornecedor para checar o material antes do envio e a produção é na China...). Além disso, certamente agrada o principal cliente varejista da organização que se sentirá mais seguro com as compras mais volumosas de matéria prima do fabricante, diminuindo o risco de quebra no estoque de produtos acabados.

Porém, mais uma vez, o aumento de volume gera custos adicionais de seguros e acaba não compensando o próprio fabricante, independentemente da redução de custos com viagens e da melhoria na relação com o principal cliente do varejo. Nada feito.

Trouxe vários exemplos para mostrar a você que a **decisão é complexa** e envolve **diversas variáveis**, entre elas as mais comuns como a previsão da demanda e o histórico dos fornecedores em relação a cumprimento de prazos, mas também envolve os **custos relacionados a transação**, seja a sua redução via antecipação, aumento de volume, etc. ou o seu incremento com seguros, armazenagem, entre outros.

Tentando equacionar esta questão de maneira objetiva surgem os **lotes de compras**, mais especificamente o **Lote Econômico de Compras** que em teoria encontra o **volume ideal** (que **minimiza os custos**) a cada pedido da organização.

Embora cada vez menos utilizado na prática em função da complexidade e dificuldade em controlar ou modelar as variáveis, o tema é bastante cobrado em prova, inclusive no formato prático (exercícios matemáticos). Vamos conhecer um pouco mais do Lote Econômico de Compras, ou **LEC**.



Inicialmente devemos nos concentrar em duas frentes:

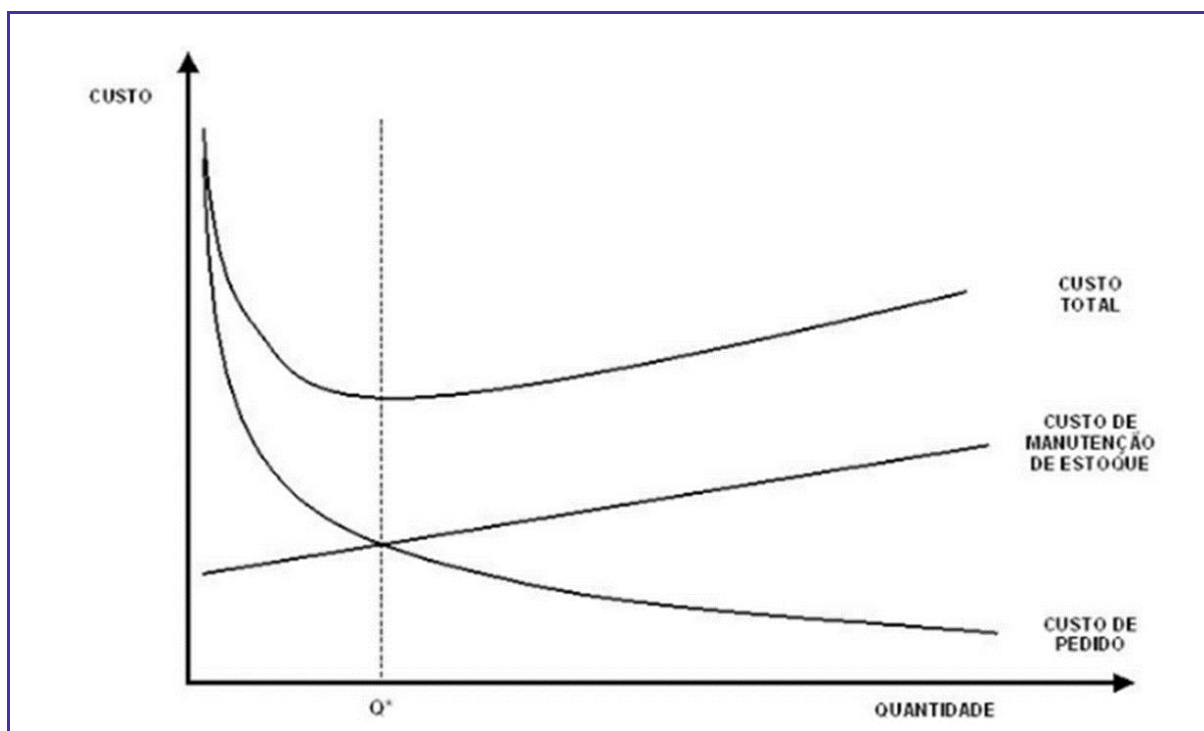
- ✓ É econômico estocar o item?
- ✓ É interessante estocar um item indicado como antieconômico a fim de satisfazer a um cliente e, portanto, melhorar as relações com ele?

A primeira pergunta pode ser matematicamente respondida já a segunda é mais complexa pois é difícil mensurar quanto vale "agradar" um cliente e, sobretudo, qual será o prejuízo de não fazer isso (perda de volumes futuros, negociações mais difíceis ou mesmo a perda do cliente para um concorrente).

Note abaixo que o **ponto ideal** (volume de compras que **minimiza o custo**) está justamente no ponto em que as curvas do custo do pedido e da manutenção de estoque (genericamente são os custos de armazenagem) se tocam.

É neste ponto que a curva de custo total (a que está mais acima) tem seu **ponto mínimo** e, portanto, é aí que se localiza o **Lote Econômico de Compra**, ou seja, o volume que deve ser adquirido para **minimizar os custos** da atividade de compra.

Perceba que essa "conta" considera os aspectos matemáticos do caso, mas não é capaz de mensurar, por exemplo, o impacto que a decisão pode ter no cliente (como vimos acima) ou outras variáveis subjetivas.



Dessa situação nascem os cenários abaixo, de cálculo de **Lote Econômico de Compras**, que precisamos conhecer:

Para este modelo é necessário assumir que:

- ✓ A demanda é constante e conhecida.
- ✓ A reposição é instantânea e ocorre imediatamente quando os estoques chegam ao nível zero.
- ✓ Os custos com a preparação dos pedidos e com a armazenagem são conhecidos e constantes.

Nesse cenário utilizamos a seguinte fórmula para o cálculo do LEC:

LEC - Lote Econômico de Compras

O **LEC** busca determinar qual é o lote ideal de compras, capaz de equilibrar os custos de armazenagem dos materiais com os custos do pedido, minimizando os custos totais. Lembre-se que os pedidos têm custos e uma das formas de diluir seus custos é fazê-los em volumes maiores. Veja a fórmula para cálculo do LEC.

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

Veja um exemplo prático de como isso pode aparecer em sua prova:



O consumo de uma peça é de 250.000 unidades por ano. O custo anual de armazenagem por peça é de \$2,00 e o custo do pedido é de \$100,00. O preço unitário de compra é \$20,00. Determine o valor do LEC.

1o passo -> Aplicar a fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}} = \sqrt{\frac{2 \times 250.000 \times \$100}{\$2}}$$



Note que o preço unitário (\$7,50) não é considerado pela fórmula portanto deve ser apenas descartado! Em algumas oportunidades o denominador deverá ser calculado multiplicando-se o preço unitário de compra pela taxa de armazenagem e/ou manutenção de estoques (geralmente em %), mas não é o caso aqui do exemplo, que já fornece o custo de armazenagem por peça (\$2,00).

2o passo -> Resolver

$$LEC = \sqrt{\frac{50.000.000}{2}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{\frac{25.000.000}{1}} \Leftrightarrow LEC = 5.000$$

Portanto, levando em conta as variáveis fornecidas, o ideal é comprar a peça em lotes de 5.000 unidades.

Note que quanto maior o custo de armazenagem (é o denominador!), menor será o tamanho do lote a ser comprado, o que é bastante intuitivo pois o aumento dos estoques nesse caso certamente elevará o custo de armazenagem e o custo total da operação. Assim o LEC matematicamente indicará volumes menores de aquisição e uma maior frequência de compra, evitando os custos mais altos de armazenagem.

Como vimos acima, há situações em que o custo de armazenagem não vem "pronto" e precisamos calculá-lo. Nesse casos é necessário multiplicar o custo unitário do produto pela taxa de armazenagem ou de manutenção do estoque (ou mesmo taxa de juros) que, geralmente, é dado em %. veja abaixo:



EXEMPLIFICANDO

O consumo de uma peça é de 250.000 unidades por ano. O custo do pedido é de \$100,00. O preço unitário de compra é \$20,00 e o custo de manutenção do estoque é de 10%. Determine o valor do LEC.

Daí para frente o cálculo é o mesmo, assim como o resultado do exemplo:

1o passo -> Aplicar a fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}} = \sqrt{\frac{2 \times 250.000 \times \$100}{\$2}}$$

2o passo -> Resolver

$$LEC = \sqrt{\frac{50.000.000}{2}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{\frac{25.000.000}{1}} \Leftrightarrow LEC = 5.000$$

Portanto, levando em conta as variáveis fornecidas, o ideal é comprar a peça em lotes de 5.000 unidades.





A última pergunta que poderia faltar aqui é em relação a quantos pedidos devem ser feitos no ano. É mais um cálculo simples. Se o LEC é de 5.000 (ou seja, o pedido terá 5.000 peças) e a demanda anual é de 250.000 peças (ou seja, você precisará desse volume ao longo do ano), quantos pedidos deverá fazer?

Basta dividir a demanda esperada pelo tamanho do pedido de compra (o LEC!): $250.000/5.000 = 50$ pedidos de 5.000 peças/cada, chegando as 250.000 peças necessárias ao longo do ano!



(FGV/Pref. Munic. Salvador-BA/Técnico Administrativo/2017) Com relação à gestão de estoques e ao lote econômico de compras (LEC), analise as afirmativas a seguir.

- I. O trade-off entre o custo do excesso e o custo da falta é a chave para parametrização da política de gestão de estoques.**
- II. Quanto maior o custo de excesso de um produto em relação ao custo da sua falta, menor deve ser o estoque de segurança.**
- III. A metodologia LEC permite gerenciar, de maneira adequada e segura, uma demanda variada de insumos.**

Está correto o que se afirma em:

- a) I, somente.
- b) II, somente.
- c) III, somente.
- d) I e II, somente.
- e) I, II e III.

Comentário:

Esta é uma questão conceitual sobre o tema, ótima para entendermos um pouco melhor o Lote Econômico e sua relação com compras e estoques.

A afirmativa I ainda não fala do LEC, mas sim da análise custo benefício que deve ser feita entre o excesso e a falta de estoques. Quais os riscos de cada um e qual o apetite da organização para corrê-los? O balanço entre essas duas dimensões certamente será o principal norte da política de estoques.



Na afirmativa II, em outras palavras o examinador afirma que quando o custo de ter produto em excesso supera os benefícios de se prevenir em relação a sua falta, é hora de diminuir ou minimizar o estoque de segurança.

Por fim, a banca diz que o LEC é capaz de gerenciar de maneira adequada e segura demanda variada de insumos. Não é verdade. O LEC não é capaz de gerenciar demanda de insumos, mas sim os custos de sua posse (armazenagem) e os custos dos pedidos, achando o volume que minimiza ambos os custos.

Dessa forma temos I (V), II (V) e III (F) e a **afirmativa D está correta** e é o gabarito da questão.

Dessa forma a **afirmativa está ERRADA**.

(Questão de Prova) No modelo de lote econômico, a quantidade ótima de estoques que deve compor cada pedido de compra é aquela em que os valores dos custos dos pedidos são iguais aos dos custos de manutenção dos estoques.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

Esta é exatamente a definição de Lote Econômico de Compras.

Dessa forma a **afirmativa está CORRETA**.

(Questão de Prova) Uma empresa utiliza o Lote Econômico de Compras (LEC) para repor o estoque de uma de suas peças cuja demanda anual é de 90.000 unidades. Se o custo de colocação de um pedido é de \$4.000,00 e o custo de manutenção de estoques é de \$20,00 pro peça por ano, qual é o LEC utilizado?

- a) 30
- b) 60
- c) 4.243
- d) 6.000
- e) 12.000

Comentário:

Questão prática, no formato que costuma ser cobrada em prova.

Para resolver a questão é necessário usar a fórmula do LEC:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times 90.000 \times \$4.000}{\$20}} = \sqrt{\frac{\$720.000.000}{\$20}} = \sqrt{36.000.000} = 6.000$$



Dessa forma a **afirmativa D está correta** e é o gabarito da questão.



5 - Fornecedores

Uma vez definidas as demandas da organização, cabe ao gestor de materiais buscar os **melhores fornecedores** disponíveis com base em seus tempos de resposta e precisão na entrega, qualidade de seus materiais, preços praticados e outros fatores relevantes.

Identificados esses fornecedores a área responsável deve **registrá-los em um cadastro**, capaz de auxiliar o comprador em suas atividades diárias de gestão do grupo de fornecedores.

Vamos conhecer esse processo mais a fundo.

5.1 - Cadastro de Fornecedores

O **cadastro de fornecedores** tem o objetivo de **qualificar e avaliar** o desempenho de fornecedores de materiais e serviços.

Ao longo de suas atividades deve acompanhar a evolução do mercado, **fornecer informações ao comprador** que possam orientar a execução de suas principais tarefas e, sobretudo, manter atualizados todos os dados cadastrais disponíveis usando critérios de avaliação previamente estabelecidos como pontuações sobre performance durante as fases de consulta e fornecimento ou outros critérios escolhidos pela organização.

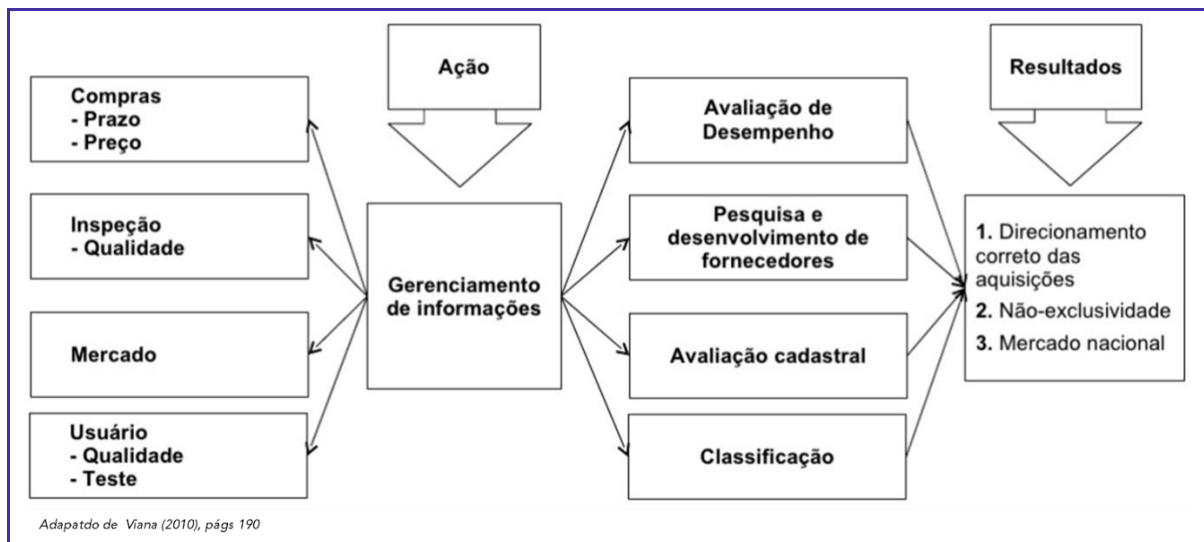
É importante a existência e o fortalecimento desse setor pois vimos que para a eficiência de toda a cadeia produtiva é fundamental começar o processo com boas compras e, para isso, é crítico saber de quem comprar.

Dessa forma, o ato de cadastrar e atualizar os dados disponíveis é muito mais do que simplesmente manter acessíveis dados ou documentos sobre potenciais fornecedores.

Em verdade significa possuir uma **base confiável de informação** relevante e criteriosamente avaliada, capaz de fornecer **conhecimento** suficiente a ponto de permitir que o responsável pelas compras, possa definir quem é o **melhor fornecedor** disponível para determinado material, tudo isso de maneira imediata e a qualquer tempo.

Veja adiante quais são as **principais áreas** endereçadas por um cadastro de fornecedor.





Note que o gestor do cadastro coleta informações concretas sobre as compras anteriormente executadas (**prazos e preços**), resultados de **inspeções de qualidade**, informações gerais de **mercado** e **opiniões dos usuários** dos materiais adquiridos, a respeito de sua real qualidade e desempenho nos testes realizados.

Tudo isso é processado e gera **informações objetivas** ao usuário no formato de **avaliações de performance** (desempenho), avaliações sobre adequação cadastral, classificações relativas entre os fornecedores, etc.

Esse grande painel de controle que trata exclusivamente dos fornecedores, fornecerá informações críticas para o **direcionamento** definitivo do comprador no momento da execução de qualquer nova qualquer contratação, a qualquer tempo.

Ao final do processo o cadastro certamente entregará ao usuário uma **visão objetiva** sobre a performance de cada fornecedor (tanto os ativos como os alternativos) especialmente sob **3 grandes aspectos**:

- ✓ Qualidade
- ✓ Preços
- ✓ Prazos

5.2 - Classificação de Fornecedores

Podemos **classificar** como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de:

- Matéria prima
- Máquinas e equipamentos



- Peças e componentes
- Serviços
- Mão de obra

Dentro desse cenário podemos inicialmente **classificar** os fornecedores em:

- Comerciantes **Varejistas**: intermediários que vendem diretamente ao consumidor final.
- Comerciantes **Atacadistas**: intermediários que focam na venda a distribuidores e varejistas.
- **Indústrias**: vendem produtos que elas mesmas produzem.
- Prestador de **Serviços**: fornecem serviços variados: limpeza, auditoria, segurança, etc.
- Construtor de **Obras** Civis: especializadas em construção, reforma e demolição de obras civis.

FONTES DE FORNECEDORES

Considerando o cadastro de fornecedores e a lista de opções disponível ao comprador, outra decisão precisa ser tomada: como as **compras serão distribuídas** entre os diversos fornecedores avaliados.

As **fontes** de fornecedores podem ser **única, simples ou múltipla**. Vamos entender isso um pouco mais de perto:

- Fonte **única** (fornecimento monopolista): há apenas um **único fornecedor** para determinado item. Não há alternativas para o fornecimento. São fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado. Geralmente é o volume que determina o tipo de atendimento e de relacionamento já que não existe grande preocupação com o processo de venda visto que o fornecedor é consciente de seu **monopólio**.
- Fonte **simples**: há **vários fornecedores** para o item mas a organização **escolhe apenas um** e nele concentra todo seu volume em busca de melhores condições de preço, relacionamento, etc. Podem ser chamados também de fornecedores **habituais**, quando são aqueles escolhidos em meio a concorrência e que, geralmente, prestam continuamente os melhores serviços na opinião da organização contratante.
- Fonte **múltipla**: há **vários fornecedores** para o item e a organização decide **distribuir sua demanda** entre eles, estimulando a competição de preços, serviços oferecidos e prazos.

Com exceção dos fornecedores de fonte única ou monopolistas, a recomendação é que o setor de cadastro de fornecedores mantenha sempre um registro de **ao menos 3 fornecedores** para cada tipo de material.





(QUADRIX/CREF20SE/Assistente Administrativo/2019) No cadastro de fornecedores, deve haver preocupação somente com relação ao preço e ao prazo de entrega, sem necessidade de se preocupar com a qualidade.

- a) CERTO
- b) ERRARO

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

Embora preço e prazo de entrega devam obrigatoriamente ser considerados no cadastro de fornecedores, a qualidade também deve.

Ela é justamente a terceira dimensão da análise, faltante no enunciado, ou seja: preços, prazos e qualidade.

5.3 - Seleção e Avaliação de Fornecedores

SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

Selecionar fornecedores significa reunir em um grupo o **maior número possível** de potenciais fornecedores que cumpram todos os **requisitos necessários** dentro das normas e critérios estabelecidos pela organização, que geralmente giram em torno da **qualidade**, dos **preço** / condições de pagamento e dos **prazos** de entrega e, obviamente, dos **volumes** esperados pelo comprador.

Com base em todos esses quesitos o comprador fará a **análise** dos concorrentes e selecionará um grupo de quem poderá vir a comprar. Segundo Gurgel e Francischini, esse processo de seleção deve seguir algumas etapas:

- **pesquisar** fornecedores potenciais;
- estabelecer **critérios de avaliação** de fornecedores;
- **avaliar e selecionar** os fornecedores;
- **cadastrar** os fornecedores selecionados;
- acompanhar o **desempenho** do fornecimento;
- fazer **parcerias** com fornecedores.



Segundo os mesmos autores, "**aplicados os critérios** de aceitação de fornecedores para cada tipo de produto, deve ser elaborada uma **lista** de fornecedores selecionados para cada tipo de produto comprado pela empresa, e somente fornecedores constantes dessa lista devem ser contatados para **cotações e eventuais fornecimentos**. É conveniente que sistemas informatizados tenham acesso somente a esse lista, impedindo a inclusão não-autorizada de fornecedores para eventuais compras de emergência".

Há inúmeras relações de diferentes autores sobre os **principais fatores** que devem ser considerados. Como já dito, praticamente todos eles giram em torno de **preço, prazo, qualidade e capacidade** (volume). Veja abaixo alguns dos itens que são costumeiramente avaliados, de acordo com Tony Arnold (1999):

- ✓ **Habilidade Técnica:** o fornecedor é **tecnicamente capaz** de fornecer o produto desejado? Pode atuar no **desenvolvimento, atualização e melhoria** do produto? Muitas vezes o fornecedor é demandado em relação ao processo de melhoria do produto (novos materiais, reduções de custo, etc.), ou mesmo pode sugerir mudanças de acordo com a relação mantida com o cliente.
- ✓ **Capacidade de Produção:** o fornecedor está capacitado a entregar o **volume pretendido** dentro das **especificações** necessárias e com o menor nível de defeitos possível? Ou seja, aqui estamos falando de qualidade e quantidade de maneira simultânea. Há programas de controle de qualidade e pessoal capacitado para tal objetivo?
- ✓ **Confiabilidade:** há solidez financeira no fornecedor a ponto de inspirar confiança na manutenção de **relacionamento duradouro**? Lembre-se que um dos objetivos da área de compras é prover fornecimento contínuo e trocar de fornecedor a todo momento definitivamente não é uma boa política.
- ✓ **Serviço Pós Venda:** há atendimento **pós venda** eficaz e peças sobressalentes em estoque?
- ✓ **Localização:** o fornecedor está próximo, diminuindo os **prazos** de entrega? Se não estiver, consegue contornar a questão da distância, especialmente para demandas mais urgentes?
- ✓ **Preços:** os preços são **competitivos** em relação ao mercado?

AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Selecionado o fornecedor, após suas primeiras entregas ele passa a ser **avaliado** e tal processo concentra-se em algumas grandes dimensões:

- ✓ Desempenho comercial
- ✓ Cumprimento dos prazos de entrega
- ✓ Qualidade do produto
- ✓ Desempenho do produto em serviço

Note que, mais uma vez estamos basicamente falando das dimensões, **preço, prazo e qualidade** e, desta vez, acrescenta-se a dimensão **técnica** em relação à performance do próprio produto adquirido e eventuais ações de assistência técnica ou qualquer outro tipo de suporte ou serviço prestado.

Com base na **performance** em cada um desses quesitos (que são "quebrados" em inúmeros itens específicos), **notas** e/ou conceitos são atribuídos aos fornecedores e isso tudo passa a constar no **cadastro**



de fornecedores que, desta forma, vai sendo automaticamente atualizado, estando apto a ser novamente consultado na próxima necessidade de aquisição, gerando seu caráter cíclico e contínuo.

5.4 - Relacionamento com Fornecedores

O cultivo e a manutenção de um bom **relacionamento** entre comprador e fornecedor é fundamental para a **eficiência** de todo o processo ao longo do tempo.

A fluência das **informações** entre comprador e fornecedor é fundamental. Da mesma forma que o comprador quer produtos de qualidade, no prazo e preços corretos, o fornecedor precisa ter o compromisso e a fidelidade do cliente para a continuidade da relação, portanto a relação deve ser franca e sem segredos.

Essa é uma parte fundamental do processo de ganho de eficiência e **redução de custos** ao longo da cadeia.

A área de compras deve ser capaz, ética e parceira o suficiente para estabelecer **relações "ganha-ganha"** com os fornecedores da organização, contando com **remunerações justas**, **otimização da produção** de ambos os lados, **pesquisas em conjunto** sobre os materiais adquiridos, **compartilhamento de informações** e **estratégias** de negócio, entre outras informações que permitam as duas partes planejar e atuar conjuntamente no processo de abastecimento do comprador.

De nada adianta tratar o fornecedor apenas com a visão de curtíssimo prazo, tentando obter os preços mais baixos possíveis por meio da redução da margem do fornecedor e prejudicando a continuidade da relação ou mesmo o aprofundamento da discussão de negócio ao redor do material adquirido.

São esses pontos, inviabilizados pelo foco no curtíssimo prazo, que garantem a **continuidade** no abastecimento e os ganhos sustentáveis de **eficiência ao longo do tempo**.

5.5 - Ciclo do Pedido no Fornecedor

Outro ponto que é bastante cobrado pelas bancas é o **ciclo do pedido** no fornecedor e os seus respectivos tempos. Veja abaixo quais são as suas principais etapas de acordo com Ronald Ballou (2005):

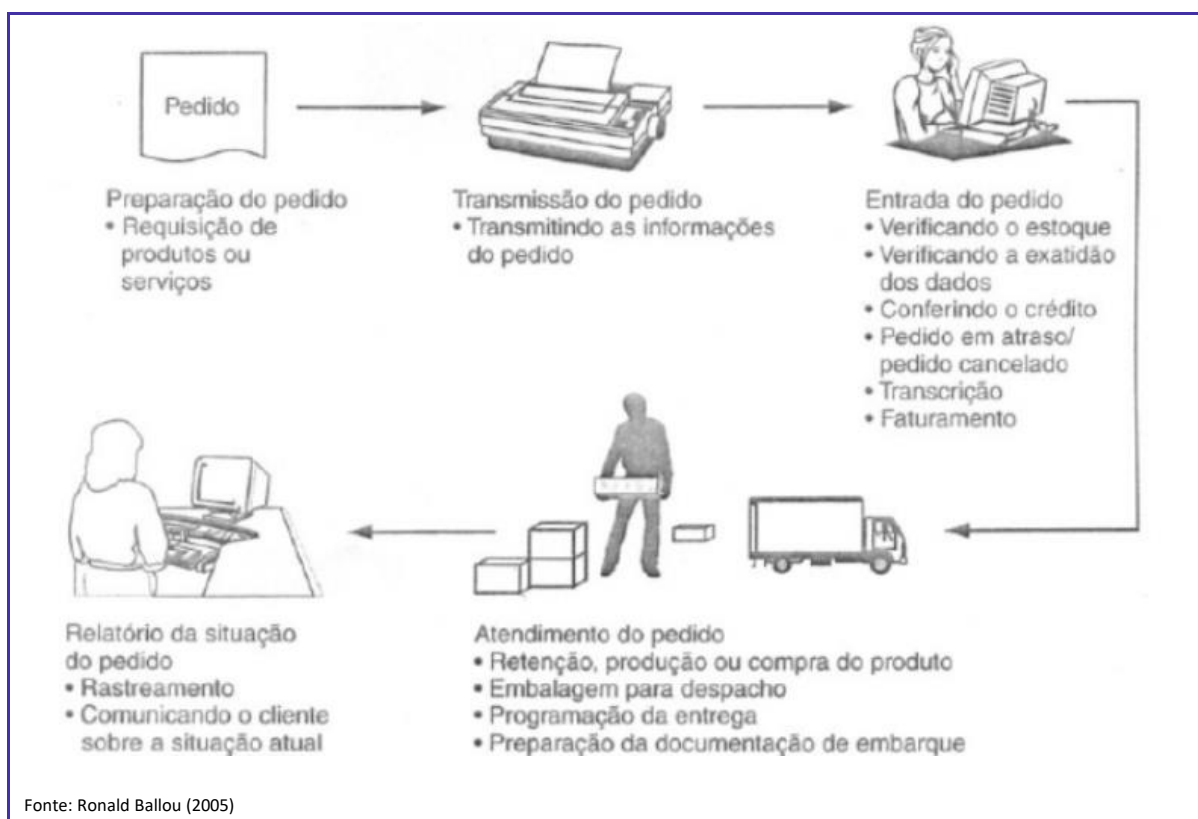


- **Preparação:** é a requisição de produtos ou serviços. São as atividades relacionadas com a escolha de informações acerca dos produtos e serviços pretendidos, além da **requisição formal**.
- **Transmissão:** etapa em que ocorre a **transmissão de informações** e documentos do ponto de origem (comprador) para o fornecedor.
- **Recebimento:** a etapa do recebimento é responsável por **verificar** a exatidão das informações contidas, tais como, a descrição, a quantidade e o preço dos itens; conferir se os itens solicitados estão em estoque; preparar os documentos necessários para o atendimento do pedido; verificar a



situação de crédito do cliente; transcrever as informações do pedido à medida das necessidades; e faturar o pedido.

- **Atendimento:** responsável por embalar os itens, programar o **embarque** e a respectiva **documentação**.
- **Relatório da situação:** o relatório em questão tem como objetivo manter os clientes **informados** acerca de quaisquer atrasos que possam ocorrer. São as etapas de acompanhamento e localização.



(AOCP/IBGE/Analista Logística/2019) O processamento de pedidos é representado por uma variedade de atividades incluídas no ciclo de pedido do cliente. Essas atividades possuem ordens sequenciais, são elas: _____, transmissão, recebimento, _____ e relatório da situação do pedido.

- a) preparação / transporte
- b) avaliação / expedição do cliente
- c) estimativa / preparação



- d) preparação / expedição do pedido
- e) expedição do pedido / avaliação do produto

Comentário:

A **alternativa D é a correta** e é o gabarito da questão.

Acabamos de ver acima quais são as etapas do ciclo do pedido. Relembre:

Preparação: é a requisição de produtos ou serviços. São as atividades relacionadas com a escolha de informações acerca dos produtos e serviços pretendidos, além da **requisição formal**.

Transmissão: etapa em que ocorre a **transmissão de informações** e documentos do ponto de origem (comprador) para o fornecedor.

Recebimento: a etapa do recebimento é responsável por **verificar** a exatidão das informações contidas, tais como, a descrição, a quantidade e o preço dos itens; conferir se os itens solicitados estão em estoque; preparar os documentos necessários para o atendimento do pedido; verificar a situação de crédito do cliente; transcrever as informações do pedido à medida das necessidades; e faturar o pedido.

Atendimento: responsável por embalar os itens, programar o **embarque** e a respectiva **documentação**.

Relatório da situação: o relatório em questão tem como objetivo manter os clientes **informados** acerca de quaisquer atrasos que possam ocorrer. São as etapas de acompanhamento e localização.



6 - Estratégias do Setor de Compras

Já vimos a importância que as decisões a respeito de compras têm em relação a performance da empresa. Uma das decisões mais importantes é **estrutural**, ou seja, como organizar a área do ponto de vista estratégico?

Geralmente a organização tem duas grandes decisões a tomar em relação a isso, ou seja, optar por dois caminhos em duas grandes decisões a tomar em relação a isso, ou seja, optar por dois caminhos em duas grandes encruzilhadas:

6.1 - Verticalização x Horizontalização

Na **verticalização** a organização busca **produzir** o máximo possível **internamente**. Sempre que possível a organização produzirá dentro de seus domínios, evitando ou minimizando as compras de terceiros. Na **horizontalização**, por outro lado, os materiais são **adquiridos** preferencialmente **no mercado**.

Vamos as características que cada uma das estratégias:

Na **verticalização**, a empresa ganha **independência** em relação ao mercado. Nesse cenário dominará e determinará qual a tecnologia de produção a ser adotada, tendo pleno controle sobre todo o processo de produção, o que podemos chamar de o "coração" de toda a cadeia.

Além disso, a produção interna dá a organização a possibilidade de **customizar** ao máximo todo o material utilizado no processo produtivo. Isso faz com que respostas a novas demandas de mercado possam ser atendidas de maneira quase imediata.

Por outro lado, para que seja capaz de executar toda (ou o máximo possível) a produção internamente, a organização deverá incorrer em **custos significativos** de máquinas, estruturas e empregados que, dependendo da época e das características dos produtos fabricados, podem ficar ociosos ao longo de alguns períodos do ano, gerando custos desnecessários.

Como tudo em gestão de materiais, a comparação entre a "liberdade" e o controle conferidos pela produção interna devem ser continuamente comparados aos custos gerados, para que se chegue a uma conclusão do qual estratégia é mais vantajosa para a organização.

Já a **horizontalização**, obviamente convive com os mesmos efeitos, porém invertidos.

Adotando essa linha de atuação a empresa **se livra de custos** estruturais e fixos adicionais, além de poder dedicar-se 100% ao seu principal negócio, sem distrações com o desenvolvimento e manutenção de outras linhas industriais, o que acaba conferindo **mais foco e eficiência** à organização.



Porém, ao mesmo tempo, nesse contexto passa a **depende de fornecimento** externo contínuo para que possa executar suas atividades.

Tal situação força empresas que optam por essa estratégia a **buscar parcerias** e relações mais profundas com parceiros comerciais no que diz respeito ao fornecimento, evitando ou minimizando o risco de quebra no fornecimento ou mesmo o não atendimento de necessidades específicas de produção.

Justamente por isso precisam também encontrar fornecedores capazes de **alterar seus processos produtivos** conforme a empresa necessite de mudanças nos materiais que costumava adquirir, em funções de alterações nas demandas de consumidores, lançamentos ou atualizações de produtos já existentes, etc.

Mais uma vez, não é possível afirmar que uma ou outra estratégia é **certa ou errada**. Como sempre **depende do cenário** no qual a organização está inserida porém, caso a banca pergunte qual a estratégia mais comumente empregada nos dias atuais, essa estratégia é a de horizontalização, ou seja, da produção externa à organização.



VERTICALIZAÇÃO	HORIZONTALIZAÇÃO
Independência em relação ao mercado	Mais foco na atividade principal
Domínio de tecnologias e do processo produtivo	Necessidade de formar parcerias ou mesmo desenvolver fornecedores externos
Possibilidade de customização	Perda de flexibilidade no momento da mudança
Custos estruturais significativos	Eliminação de custos desnecessários

6.2 - Centralização x Descentralização

Outra decisão importante a ser tomada é em relação a localização da área de compras, se em um único local, de forma centralizada ou pulverizada por diversas áreas da empresa, de forma descentralizada.

A **centralização** confere à organização maior **controle** do processo, **especialização** dos responsáveis e mais **poder de barganha** junto aos fornecedores em função dos altos volumes negociados. Já a **descentralização** gera maior **agilidade** e **flexibilidade** no atendimento das requisições de materiais, além de maior **autonomia** das áreas na condução de seus processos de abastecimento.



Na estrutura **centralizada**, como as compras são feitas todas por meio de uma **estrutura única**, é possível obter grandes **ganhos de escala**.

O ganho de escala acontece quando o volume de compra é grande a ponto de justificar **descontos ou melhores condições comerciais** junto aos fornecedores, sejam eles no preço, na forma de pagamento, nos prazos de entrega, no transporte ou mesmo na forma de volume adicional bonificado.

Outra vantagem é que, atuando de maneira centralizada a organização certamente terá seus maiores **especialistas** cuidando do processo, diferentemente do que provavelmente ocorrerá na estrutura dispersa que deverá envolver mais profissionais (em localizações distintas) e, portanto, possivelmente menos especializados, na média.

O **controle** de todo o processo e a busca por oportunidades e ganhos de eficiência também é mais viável no processo centralizado, pela diminuição da complexidade e visão do todo ao longo de todo o tempo.

Tal composição também permite que a organização consiga **padronizar** sua ação em todo o território, diminuindo a complexidade e **reduzindo os custos** ao longo de toda a **cadeia** e não só em compras, mas também nas atividades de armazenagem, transportes, entre outras.

Bem, o processo **descentralizado** é exatamente o oposto.

Como maior vantagem, o processo descentralizado apresenta **maior agilidade e flexibilidade** para compras urgentes ou com características específicas.

Enquanto em um processo centralizado existem filas, procedimentos e processos de controle mais rígidos e maior distância entre os profissionais ligados ao negócio e os ligados as compras, no modelo descentralizado nada disso é verdade.

Nesse modelo os profissionais de compras geralmente atuam muito **próximos das áreas de negócio**, as vezes até antecipando suas demandas de acordo com o observado no dia a dia da atividade da empresa.

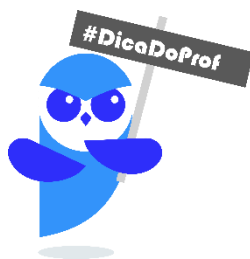
Veja que essa diferença é bastante significativa e já nos dá uma ideia de em qual cenário uma ou outra estratégia deve ser aplicada. Vejamos:

Em cenários de **demandas estáveis** e com processos acurados de previsão, não é necessário pagar por estratégias descentralizadas (sim, elas são mais caras pois envolvem mais gente e diferentes locais de atuação) já que na maioria das vezes as compras são feitas de maneira previsível e controlada e, de preferência, em poucos ou em um único fornecedor com o objetivo de conquistar os ganhos de escala. Assim, a **estratégia de centralização** é a indicada.

Já em um **cenário instável**, difícil de ser previsto e no qual o fornecedor precisa ter muita agilidade de resposta para pedidos em diferentes épocas e em diferentes regiões do país ou do mundo, aí sim a **estrutura descentralizada** funciona muito melhor e acaba compensando seus custos adicionais.

Portanto veja que, assim como no embate Verticalização x Horizontalização, na decisão entre as estratégias de Centralização x Descentralização também é crítico **entender qual o cenário** no qual a organização está inserida, para a tomada de decisão.





Para efeito de prova, caso a pergunta não seja puramente conceitual envolvendo as vantagens e desvantagens de cada estratégia, certamente o enunciado trará "pistas" do cenário de negócio como necessidade de rápidas respostas, mercado estável, etc., para que você aponte a estratégia indicada. Fique atento!



CENTRALIZAÇÃO	DESECENTRALIZAÇÃO
Ganhos de escala	Rapidez e flexibilidade no momento necessário
Processo conduzido por especialistas e com estrutura mais enxuta (menos custos)	Proximidade dos envolvidos da área de negócio
Maior controle sobre o processo e "visão do todo" para o planejamento da atividade	Processo mais disperso, dificultando seu controle e planejamento
Indicado para mercados e demandas estáveis	Indicado para mercados imprevisíveis e que exijam rápidas respostas dos fornecedores.
Processo padronizado e simplificado ao longo de toda a cadeia, incluindo armazenagem e transportes	Dificuldade em padronizar as demandas e práticas ao longo da cadeia nas diferentes localidades.



(FGV/Secretaria Educação-SP/Gerente Escolar/2014) As opções a seguir apresentam vantagens da centralização das compras de materiais e suprimentos para a Administração Pública, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Reduzir os custos de armazenagem.
- b) Simplificar o transporte.



- c) Facilitar o acesso à informação do estoque geral, em tempo real.
- d) Flexibilizar compras em caráter de urgência.
- e) Padronizar o processo de compra.

Comentário:

A **alternativa D é a correta** e é o gabarito da questão.

Como vimos, entre as alternativas apresentadas, a flexibilização para compras urgentes é a única característica que a estratégia de centralização de compras não possui, visto que é mais lenta, possui filas e gestão de diferentes demandas, o que não acontece no modelo descentralizado.

Por outro lado, a centralização reduz custos em geral, simplifica o transporte, facilita o acesso as informações e padroniza todo o processo de compras, o que é listado pelas demais alternativas.



7 - Compras no Setor Público

Nas empresas estatais e autárquicas, como também em todo o serviço público, ao contrário da iniciativa privada, as **aquisições** de qualquer natureza devem obedecer especialmente a **Lei 8.666/1993**, motivo pelo qual tornam-se totalmente **transparentes**.

Dessa forma, a principal **diferença** entre esses dois tipos de compras é em relação à **formalidade**, que prevalece no serviço público e contrasta com a informalidade da iniciativa privada.

Tudo isso se origina na Constituição Federal de 1988 (CF88) que em diversas oportunidades remete o gestor público à necessidade de se utilizar o **processo licitatório** no momento da **celebração de contratos** pela Administração Pública.

Veja abaixo alguns extratos da CF88 que ilustram o que estou dizendo, inclusive a atribuição da competência privativa de legislar sobre o processo licitatório à União:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

...

XXVII - **normas gerais de licitação** e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos **princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** e, também, ao seguinte:

...

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, **as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação** pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.



§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

...

III - **licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações**, observados os princípios da administração pública;

Art. 175. Incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, **sempre através de licitação**, a prestação de **serviços públicos**.

Desdobrando o que está explícito na CF88, em 1993 o legislador publicou a Lei 8.666 que regulamenta o artigo 37 que estudamos acima e dispõe sobre as normas gerais para licitações e contratos na Administração Pública.

Note que este é um tema muito mais ligado ao Direito Administrativo do que à Administração de Materiais, portanto vamos aqui abordar apenas os principais temas da Lei, relacionados ao processo de compras no setor público, ou seja, o que nos interessa e o que costuma cair em sua prova de Administração de Materiais.

7.1 - Licitação

Podemos definir **licitação** como:

Procedimento Administrativo pelo qual a Administração Pública, em qualquer dos seus níveis, prevendo **comprar materiais e serviços, realizar obras, alienar ou locar bens**, segundo condições estipuladas previamente, **convoca interessados** para apresentação de **propostas** a fim de selecionar a que se revele **mais conveniente** em função de **parâmetros** preestabelecidos e **divulgados**.

Note que a licitação tem por **finalidade** propiciar **igualdade de oportunidades** entre aqueles que desejam contratar com a Administração Pública, nos padrões previamente definidos, sempre como importante fator de eficiência e moralidade nos negócios públicos.

Destina-se ainda a **licitação** a garantir a observância do princípio constitucional de avaliar e selecionar a **proposta mais vantajosa** para a Administração, que será processada e julgada de acordo com os seguintes princípios básicos, todos presentes da normatização vigente: **legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório** (aqui, em regra, estamos falando do edital de licitação), **julgamento objetivo** e demais que lhes forem correlatos.

Veja que entre os princípios fala-se em **vinculação ao instrumento convocatório**.



Isso significa dizer que a Administração e os licitantes ficam sempre **obrigados** a seguir os termos do pedido ou permitido no instrumento convocatório, quanto ao **procedimento, à documentação, às propostas, ao julgamento e o contrato**.

Sendo assim, estabelecidas as **regras** do certame, elas tornam-se automaticamente **obrigatórias** para aquela licitação durante todo o procedimento e para todos os participantes, inclusive o órgão ou entidade licitadora.

A partir daqui falaremos de objetos, tipos e modalidades de licitação. Fique atento pois o examinador adora misturar os três temas em questões de prova!



A **finalidade** de uma licitação será sempre a **obtenção de seu objeto**.

Os **principais objetos** de uma licitação são: **serviços, compras, alienação, locação, concessão ou permissão**, sempre nas melhores condições para o poder público.

Temos também os diversos **tipos** de licitação.

De acordo com a própria Lei 8.666/1993, o julgamento das propostas de um procedimento licitatório deverá ser objetivo e em linha com os **critérios adotados** pelo instrumento convocatório. Dessa forma temos os seguintes **tipos** de licitação:

- **Menor preço:** é o mais utilizado no serviço público.
- **Melhor técnica:** melhor proposta técnica com base nos critérios elencados inicialmente.
- **Melhor técnica e preço:** pondera as duas variáveis de acordo com pesos e critérios pré estabelecidos.
- **Maior lance:** ocorre quando a licitação tem por objeto a alienação de bens ou a concessão de direito real de uso. Aqui, quem oferecer mais, leva! Esse tipo de licitação foi acrescentado pela Lei 8.883/1994, que alterou a Lei 8.666/1993.

Vamos agora as **modalidades** de licitação. A Lei descreve as modalidades conforme o valor a ser licitado. Veja o artigo 22 da Lei 8.666/1993, na íntegra:

Art. 22. São **modalidades** de licitação:

I - concorrência;

II - tomada de preços;



III - convite;

IV - concurso;

V - leilão.

§ 1º **Concorrência** é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º **Tomada de preços** é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º **Convite** é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º **Concurso** é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º **Leilão** é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao da avaliação.

Além de todas as modalidades previstas na Lei 8.666/1993 temos ainda mais duas que você deve conhecer pois são exigidas em prova: o **pregão** e a **consulta**.

O **pregão** foi acrescentado às modalidades de licitação pela Lei 10.520/2002 e é utilizado na **aquisição de bens e serviços comuns de qualquer valor**.

Bens e serviços comuns são aqueles que podem ser **claramente caracterizados** no edital conforme características de mercado, permitindo assim a compra pelo menor preço. Alguns exemplos: água mineral, uniformes, mobiliário em geral, veículos, serviços administrativos ou de locação típicos, etc.

São processos mais **céleres**, nos quais há a **inversão das fases** de habilitação dos interessados e apresentação das propostas, ou seja, apenas quem apresentou a proposta de menor preço tem a sua documentação verificada para eventual habilitação. Caso a habilitação seja indeferida faz-se o mesmo processo para o segundo colocado e assim por diante.



Assim não se desperdiça tempo previamente à decisão, analisando a documentação de cada uma das empresas interessadas, processo que sempre gera recursos e impugnações e estende o tempo de conclusão da licitação.

O **pregão** pode ocorrer nas modalidades **presencial** ou **eletrônico** e é proibida a imposição de exigências e garantias para a participação no processo.

Já a **consulta** é a modalidade de licitação adequada especificamente a contratação de **bens e serviços não classificados como comuns** e que não sejam obras e serviços de engenharia civil.

Fique atento as principais características de cada uma das modalidades. Isso é muito cobrado em provas!

Bem, estudamos até aqui as ocasiões em que as licitações são aplicadas. É necessário conhecer também as **exceções**, ou seja as possibilidades de **dispensa** e as ocasiões de sua **inexigibilidade**.

Licitação **Dispensada** - há casos previstos na Lei 8.666/1993 em que não se aplica a licitação como em alguns tipos de dação em pagamento, doação, permuta e venda a outro órgão ou entidade da administração pública. Nestes casos, mesmo havendo a possibilidade de executar a concorrência entre fornecedores, ela **não acontece**.

Licitação **Dispensável** - atenção pois aqui há uma mudança sutil. A Lei prevê que o instituto da licitação é dispensável em casos específicos como em processos que possuam objetos abaixo de determinados valores, casos de guerra, emergência ou calamidade pública, comprometimento da segurança nacional, entre outros.

Nesses casos a Lei estabelece a discricionariedade para a Administração dispensar ou não determinada licitação, de acordo com a conveniência e oportunidade do caso concreto. Ou seja, ela **pode ou não acontecer**, diferentemente da licitação dispensada, que não ocorre.

Licitação **Inexigível** - Aqui a lei prevê casos em que entende haver **inviabilidade de competição** que possa justificar o processo de licitação como na contratação de serviços de natureza singular, profissionais ou artistas específicos, entre outros casos.

Há alguns autores que preveem também a **vedação** da licitação, embora isto não esteja previsto na Lei 8.666/1993. Nestes casos a Administração Pública estaria **impedida de executar** a licitação e vinculada a realizar contratações diretas pelo fato da proteção do interesse público ser incompatível com o **período de tempo** necessário para concluir o procedimento licitatório.

Caso o examinador fale sobre vedação em licitações, é a isso que ele está se referindo.

HABILITAÇÃO

Por fim, para a **habilitação** dos interessados em processos de licitação, a idoneidade de quatro dimensões é verificada: **jurídica, fiscal, técnica e financeira**, tudo também delimitado pela Lei 8.666/1993.



Essa é uma **formalidade essencial** da concorrência, por exemplo, e visa **comprovar a plena qualificação** do proponente para a execução do objeto, de acordo com as condições estabelecidas no edital.

A habilitação **jurídica** exige comprovantes de registro comercial, atos constitutivos como estatutos ou contratos sociais em vigor, entre outros.

Na esfera **técnica** podem ser exigidas a comprovação de registros em entidades profissionais, atestados de desempenho anterior para as atividades exercidas, indicações das instalações atuais e de aparelhos e equipamentos disponíveis para o projeto, relação da equipe técnica, etc.

No âmbito **econômico financeiro** podem ser exigidos o balanço patrimonial, demonstrações contábeis e certidões diversas.

Por último, na esfera **fiscal**, provas das devidas inscrições nos cadastros de contribuintes, e certidões e provas diversas de regularidade junto as respectivas Fazendas ou órgãos equivalentes.

7.2 - Edital de Licitação

O **edital de licitação** é o ato convocatório que tem por finalidade fixar as **condições necessárias** à participação dos licitantes, ao desenvolvimento da licitação e à futura contratação, além de estabelecer um elo entre a Administração e os licitantes, que deve ser **permanentemente seguido** por todas as partes.

É no edital que estão contidas todas as **informações e regras** sobre o processo licitatório, que passam a **vincular** tanto as empresas participantes quanto o próprio órgão que está realizando o procedimento, trazendo segurança para todas as partes envolvidas e garantindo que as mesmas normas e condições serão aplicadas a todos os licitantes.

Esse procedimento garante a **aplicação** de boa parte dos **princípios** previstos pelo instituto da licitação como impessoalidade, igualdade e a própria vinculação ao instrumento convocatório.

Editais de licitação tipicamente contém as seguintes informações: **condições de pagamento**, instruções e **normas para recursos** e condições de **recebimento do objeto** da licitação. Como **anexos**, geralmente contém: **projeto** básico e/ou executivo, **orçamento** estimado, minuta do **contrato**, **especificações** complementares e **Termo de Referência**.

De acordo com o artigo 40 da Lei 8.666/93 o edital deve conter, entre outros elementos:

- No preâmbulo: número de ordem em série anual; nome da repartição interessada e seu setor; modalidade da licitação; o regime de execução; tipo da licitação; menção de que será regida pela Lei de Licitações; local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta; hora do início da abertura dos envelopes;
- Objeto da licitação em descrição sucinta e clara e o prazo e condições para assinatura e execução do contrato e entrega do objeto;



- Sanções para o caso de inadimplemento;
- Local onde pode ser examinado e adquirido o projeto básico e se houver projeto executivo, onde estará disponível;
- As condições para participação na licitação e forma de apresentação das propostas;
- Os critérios de julgamento, de forma clara e objetiva;
- Locais, horários e códigos de acesso (e-mails, telefones, fax) para fornecimento de esclarecimentos e informações;
- Os critérios de aceitação de preços e condições equivalentes de pagamento entre empresas nacionais ou estrangeiras em caso de licitações internacionais e os critérios de reajuste (saiba mais neste artigo);
- As condições de pagamento, instruções e normas para recursos e as condições de recebimento do objeto da licitação;
- Os anexos obrigatórios: projeto básico e/ou executivo, orçamento estimado, minuta do contrato, especificações complementares e Termo de Referência.

7.3 - SRP - Sistema de Registro de Preços

Outro ponto importante e que costuma ser cobrado junto ao tema Compras no Setor Público é o **SRP**. Conforme Alexandrino e Paulo (2009):

O **Sistema de Registro de Preços** é um meio apto a viabilizar diversas contratações de compras, concomitante ou sucessivas, sem a realização de um específico procedimento licitatório previamente a cada uma, por um ou mais de um órgão ou entidade da Administração Pública.

Na prática o artigo 15 da Lei 8.666/1993, estabelece que o SRP deve basear-se em **concorrência**, tem **validade por até um ano** e **não vincula** o poder público a “firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios”.

Dessa forma o **SRP** acaba registrando um verdadeiro **cadastro de fornecedores** dentro das condições estipuladas pelo comprador, nesse caso o poder público, ficando a lista disponível para futuras contratações.

Veja a seguir a íntegra do artigo 15 da Lei 8.666/1993 que trata do SRP:



Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial.

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

I - seleção feita mediante concorrência;

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 6º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar preço constante do quadro geral em razão de incompatibilidade desse com o preço vigente no mercado.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;



II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

§ 8º O recebimento de material de valor superior ao limite estabelecido no art. 23 desta Lei, para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros.

Note que o parágrafo 3º diz que o SRP deve ser regulamentado por Decreto.



O Decreto 7.892/2013, que o regulamenta alguns anos mais tarde, traz em seu artigo terceiro as **ocasiões** em que o RDC **pode ser utilizado**. Veja a seguir:

Art. 3º O Sistema de Registro de Preços poderá ser adotado nas seguintes hipóteses:

I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;

II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;

III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou

IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

7.4 - RDC - Regime Diferenciado de Contratações

Por fim temos o **RDC** ou **Regime Diferenciado de Contratações**.

O **RDC** foi criado pela Lei 12.462/2011 e visava dar **maior celeridade** aos processos de contratação referentes a alguns **eventos específicos** como os Jogos Olímpicos de 2016, a Copa das Confederações de 2013, a Copa do Mundo de 2014 e obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados distantes até 350km das cidades-sede da Copa do Mundo sediada no Brasil.



Com o sucesso da iniciativa o **alcance** do RDC acabou sendo **ampliado** para outros tipos de contratação como as do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), obras e serviços de infraestrutura do SUS, dos sistemas públicos de ensino ou sistema de estabelecimentos penais ou unidades de atendimento sócio educativo.

O RDC **não é obrigatório**, ou seja, o poder público pode simplesmente utilizar-se dos dispositivos normativos já existentes referentes as licitações sempre que julgar conveniente. De qualquer forma, sempre que for utilizá-lo, sua opção deve constar de **forma expressa** do instrumento convocatório e resultará no **afastamento** das normas da **Lei 8.666/1993**.

Veja a seguir os principais **objetivos** do RDC no parágrafo 1º do artigo 1º da lei 12.462/2011:

§ 1º O RDC tem por objetivos:

- I - ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes;
- II - promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público;
- III - incentivar a inovação tecnológica; e
- IV - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública.

Mais adiante, o artigo 18 lista quais os **critérios de julgamento** que poderão ser utilizados no Regime Diferenciado de Contratação:

Art. 18. Poderão ser utilizados os seguintes critérios de julgamento:

- I - menor preço ou maior desconto;
- II - técnica e preço;
- III - melhor técnica ou conteúdo artístico;
- IV - maior oferta de preço; ou
- V - maior retorno econômico.





(CEBRASPE/FUB/Administrador/2018) Pedro é comprador experiente e desenvolveu, ao longo dos últimos oito anos, muitas competências. Ao assumir um cargo efetivo no serviço público, ele foi imediatamente lotado no serviço de licitações. Nessa situação, a capacidade negocial de Pedro poderá ser utilizada durante a condução, como pregoeiro, de pregões eletrônicos.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

De acordo com o artigo 4º da Lei 10.520/2002, referente a modalidade pregão eletrônico, "o pregoeiro poderá negociar diretamente com o proponente para que seja obtido preço melhor", veja a seguir:

Art. 4º: A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:

...

XVII - nas situações previstas nos incisos XI e XVI, o pregoeiro poderá negociar diretamente com o proponente para que seja obtido preço melhor;

(CEBRASPE/AL-CE/Analista Legislativo/2011) Qualquer modificação no edital de compras publicado pela administração pública exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar a formulação das propostas.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Está é a literalidade do parágrafo 4º do artigo 21 da Lei geral de Licitação (Lei nº 8.666/93).



8 - Considerações Finais

Bem, fechamos mais uma aula. Pesada e robusta!

Hoje fomos a fundo em todo o processo de compras, desde os seus objetivos e operacionalização até as decisões estratégicas que um gestor tem que tomar junto aos dirigentes da organização a fim de estruturar o setor.

Estudamos ainda os fornecedores e seus detalhes, procurando entender como se encaixam a cadeia, a importância que têm na busca pela eficiência de todo o processo e a criticidade de se manter relacionamentos de parceria com esse elo da cadeia.

Abri um item especial para falarmos do Lote Econômico de Compras, que muitas vezes está junto dos temas de estoque, mas resolvi trazê-lo já. É a primeira oportunidade que tivemos de fazer exercícios práticos. Teremos outras ao longo das aulas. Prepare-se.

Por fim abordamos as compras no setor público, com todas as suas particularidades, regidas sobre tudo por legislação vigente que procura trazer transparência e imparcialidade a todo o processo.

Por hoje é isto.

Tente responder as questões à frente e, caso tenha dúvidas, volte a teoria para esclarecer. Não leve dúvidas adiante.

Até nosso próximo encontro!

Ricardo Campanario

Instagram: <https://www.instagram.com/ricardocampanario>



LISTA DE QUESTÕES



1. (CEBRASPE/DPU/Agente Administrativo/2016) A respeito dos procedimentos de compras e aquisições nas organizações, julgue o item que se segue. Apenas os fornecedores de determinado produto constantes de um cadastro devem ser contatados para a cotação no caso de eventual fornecimento.

a) Certo

b) Errado
2. (CEBRASPE/TRE GO/Técnico Judiciário/2015) Acerca da gestão de estoques e compras e dos procedimentos de compras no setor público, julgue o item que se segue. O setor de compras é um subsistema orientado para fora da empresa, com interação junto aos fornecedores externos e também junto a vários órgãos internos.

a) Certo

b) Errado
3. (CEBRASPE/MPOG/Analista Técnico-Administrativo/2015) Julgue o item subsecutivo, referente a compras. Os procedimentos para cadastro de fornecedores são compostos de duas fases de análise, a preliminar e a complementar, nas quais a análise técnica, presente em ambas as fases, tem papel relevante.

a) Certo

b) Errado
4. (CEBRASPE/TCE-PB/Agente Documentação/2018) Na administração pública, a melhor prática para o cadastro de fornecedores consiste em



- a) eleger um fornecedor de qualidade para cada um dos itens de estoque necessários para a construção de parcerias duradouras e fidelizadas.
- b) estabelecer relações diferenciadas com novos fornecedores para conseguir o produto ou serviço mais adequado às necessidades do órgão público.
- c) registrar o maior número possível de fornecedores a partir do contato com sindicatos e associações, sendo dispensável a submissão da listagem inicial de fornecedores aos critérios de seleção predefinidos.
- d) reunir o maior número possível de fornecedores que, em avaliações prévias, preenchem, além dos requisitos básicos, exigências complementares predefinidas.
- e) monitorar o comportamento do mercado fornecedor com o intuito de manter sempre ativos os cadastros dos fornecedores com os três melhores preços.

5. (CEBRASPE/ANATEL/Técnico Administrativo/2014) No que se refere a compras de recursos materiais, julgue o item subsecutivo. Cabe à área de compras a responsabilidade do controle dos bens patrimoniais da empresa.

- a) Certo
- b) Errado

6. (CEBRASPE/ANATEL/Técnico Administrativo/2014) No que se refere a compras de recursos materiais, julgue o item subsecutivo. É desnecessária aos profissionais que atuam na área de compras a aquisição de conhecimentos amplos das características dos produtos, ou das fases de fabricação dos itens comprados.

- a) Certo
- b) Errado

7. (CEBRASPE/ICMBIO/Analista Administrativo/2014) Julgue o item seguinte relativo à gestão de materiais na administração pública. Na organização do setor de compras, devem ser considerados os seguintes itens básicos: a autoridade para a compra e o registro de compras, de preços e de fornecedores

- a) Certo
- b) Errado

8. (CEBRASPE/TRE MT/Técnico Judiciário/2015) Sabendo que administração de compras é uma atividade de fundamental importância para o suprimento das necessidades de materiais de uma instituição, assinale a opção correta.

- a) A existência de um fluxo contínuo de suprimento de materiais é suficiente para garantir que os objetivos de um departamento de compras sejam alcançados.



- b) A centralização do processo de compras garante a negociação de melhores preços, a redução do tempo necessário para a aquisição de materiais e a facilidade de diálogo entre compradores e fornecedores.
- c) Prazo, quantidade e qualidade dos materiais são parâmetros inerentes ao suprimento de materiais no setor industrial, mas que não se aplicam à administração de materiais em instituições públicas.
- d) Pesquisas de mercado, análises de custos e investigações de fontes de fornecimento são atividades típicas do departamento de compras; outras atividades, entretanto, podem ser compartilhadas com outros setores da instituição.
- e) A qualificação dos compradores é de grande importância no processo de gestão de materiais, embora esses profissionais não interfiram no processo decisório de compras.

9. (CEBRASPE/MPC TCE-PA/Assistente Ministerial/2019) Nas organizações, a estrutura de compras descentralizada é mais vantajosa que a centralizada por:

- a) possibilitar mais rapidez e agilidade às solicitações de compras.
- b) permitir melhor controle global do processo de compras e dos estoques.
- c) reduzir os custos dos pedidos em relação à quantidade de pessoal alocado.
- d) evitar divergências de preços na aquisição de um mesmo produto por compradores distintos.
- e) ser mais econômica em função da quantidade de produtos adquiridos.

10. (CEBRASPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) Com relação a compras, julgue o item que se segue. A realização de uma compra sob o critério de menor preço pode restringir a negociação com fornecedores quanto ao prazo de entrega e à forma de pagamento.

- a) Certo
- b) Errado

11. (QUADRIX/CREFONO 5/Auxiliar Administrativo/2020) A função de compras envolve o planejamento das compras, a seleção das empresas supridoras, o acompanhamento do pedido e a inspeção do material adquirido.

- a) Certo
- b) Errado

12. (QUADRIX/CREF20 SE/Assistente Administrativo/2019) A respeito de compras, recebimento e armazenagem, julgue o item. No cadastro de fornecedores, deve haver preocupação somente com relação ao preço e ao prazo de entrega, sem necessidade de se preocupar com a qualidade.

- a) Certo
- b) Errado



13. (QUADRIX/CRESS SC/Assistente Administrativo Junior/2019) Com relação à administração de materiais, julgue o item. O cadastro de fornecedores deve incluir também as informações negativas a respeito dos fornecedores cadastrados.

- a) Certo
- b) Errado

14. (QUADRIX/CRESS PR/Assistente Administrativo/2018) Acerca de rotinas de compras, julgue o item seguinte. É possível que ocorra uma inversão de atitudes no processo de compras em que o vendedor é um solicitante da compra e o comprador pode exercer pressão para forçá-lo a reduzir os preços.

- a) Certo
- b) Errado

15. (QUADRIX/CRESS PR/Assistente Administrativo/2018) Acerca de rotinas de compras, julgue o item seguinte. Na etapa de cotação de preços, o setor de compras emite o pedido de compras para a empresa escolhida, detalhando com clareza a descrição técnica do material a ser comprado.

- a) Certo
- b) Errado

16. (QUADRIX/CFBIO/Agente Administrativo/2018) Com base nos conceitos e nas aplicações sobre a administração de recursos materiais, julgue o item. Uma compra antecipada ou em maior quantidade de estoques pode justificar-se em função de preços mais baixos ou de obtenção de descontos.

- a) Certo
- b) Errado

17. (QUADRIX/CRQ 4/Administrativo/2018) No que concerne às rotinas de compras, julgue o item. A seleção dos fornecedores considera a busca de condições em que apenas o comprador possa obter vantagens, sem se preocupar com uma relação de estabilidade.

- a) Certo
- b) Errado

18. (QUADRIX/CRQ 4/Administrativo/2018) No que concerne às rotinas de compras, julgue o item. Entre os fatores que o setor de compras pode utilizar na formação do cadastro de fornecedores, a capacidade produtiva e a reputação no mercado são fatores relevantes.

- a) Certo



b) Errado

19. (QUADRIX/CRQ 4/Administrativo/2018) No que concerne às rotinas de compras, julgue o item. A negociação entre a organização e os fornecedores, via de regra, não envolve fatores pós-venda nem condições de reajuste dos preços.

a) Certo

b) Errado

20. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. O setor de compras tem como um de seus objetivos garantir que as compras sejam feitas de forma econômica, sem preocupação com a qualidade e a celeridade.

a) Certo

b) Errado

21. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A aprovação de faturas para pagamento aos fornecedores é uma das etapas do processo de compras.

a) Certo

b) Errado

22. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A customização do processo de compras à realidade do Setor Público contempla só o procedimento licitatório, excluindo-se as fases da despesa pública.

a) Certo

b) Errado

23. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A estrutura centralizada do setor de compras possui maior flexibilidade na negociação com fornecedores regionais.

a) Certo

b) Errado

24. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A estrutura centralizada do setor de compras possui a vantagem de garantir uma redução nos custos do pedido.

a) Certo

b) Errado



25. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A seleção dos fornecedores considera a busca de condições em que ambos possam usufruir de vantagens em uma relação de estabilidade.

- a) Certo
- b) Errado

26. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) Uma função da Administração de Compras é:

- a) especificar detalhadamente o objeto ou serviço a comprar;
- b) definir quantidades, qualidades e prazos de entrega;
- c) acompanhar administrativamente o processo de fornecimento;
- d) receber o produto da compra e proceder às inspeções quantitativas e de qualidade;
- e) aceitar ou devolver o produto.

27. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) O gerente de compras de uma empresa realiza uma pesquisa de mercado com o objetivo de adquirir um produto hipotético. Ao fim da pesquisa, constatou-se que os fabricantes X e Y possuem produtos com especificações técnicas idênticas ao produto desejado, e, apesar de possuir preço maior, optou-se por adquirir o produto do fabricante X dada a grande rede de assistência técnica. Dentro do contexto das atividades primárias de um produto, foi determinante para que o gerente escolhesse o produto do fabricante X a seguinte atividade:

- a) logística interna;
- b) operações;
- c) marketing;
- d) vendas;
- e) serviço.

28. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) O principal objetivo na seleção e avaliação de fornecedores é identificar aqueles que tenham as melhores condições de fornecer materiais dentro de padrões determinados, como preço, prazo de entrega, qualidade requerida, dentre outros. Com relação à seleção de fornecedores, verifica-se que:

- a) nas empresas de grande porte, que possuem setor de compras e área de engenharia de desenvolvimento, fica a cargo do setor de compras a aprovação de novos fornecedores;
- b) a assistência técnica oferecida pelo fornecedor é um critério para sua aprovação;



- c) as condições de transporte e embalagem são critérios de avaliação do fornecedor;
- d) as avaliações técnicas e administrativas são duas etapas utilizadas para determinar a conduta do fornecedor;
- e) a avaliação técnica compreende verificar a conceituação do fornecedor no mercado e o staff administrativo.

29. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) Ao conjunto de procedimentos definidos por uma empresa para a aquisição de materiais denomina-se procedimentos de compras. Acerca dos procedimentos de compras, analise as afirmativas a seguir:

I. Regulam exclusivamente a operação do setor de compras da empresa, o qual é encarregado de definir necessidades, realizar cotação de fornecedores e decidir pela compra.

II. A solicitação de compras é realizada pelo setor da empresa que necessita do material e enviada ao setor de compras, que é responsável por solicitar cotações, e após obter autorização do escalão responsável, efetuar a compra e acompanhar recebimento.

III. Todos os pedidos de compra devem ser aprovados pela Diretoria, uma vez que essa é a responsável última pela saúde financeira da empresa.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I;
- b) II;
- c) III;
- d) I e II;
- e) II e III.

30. (FGV/CM Salvador/Analista Legislativo Municipal/2018) Um novo gerente assumiu a seção de compras de uma empresa hipotética. Ao transmitir a seus colaboradores os principais objetivos a serem alcançados pela seção, ele destaca como mais importante:

- a) garantir o efetivo suprimento de materiais e serviços, nas quantidades e nos prazos demandados pelos fornecedores;
- b) comprar com a maior celeridade possível, adequando-se às normas da firma sempre que possível;
- c) priorizar a aquisição de materiais para as empresas dos fornecedores já cadastrados;
- d) manter uma relação próxima com as áreas internas da organização, em especial os clientes internos, almoxarifados e finanças;



e) manter um bom relacionamento com os compradores.

31. (FGV/SEE PE/Professor de Nível Superior/2016) No processo de compra industrial existem oito estágios que ficaram conhecidos como fases da compra. Considerando esses estágios, assinale V para verdadeiro e F para falso.

() Descrição da necessidade geral

() Especificação do produto

() Procura de fornecedores

Os itens acima são, respectivamente,

a) F, F e V.

b) V, F e V.

c) F, V e V.

d) V, V e F.

e) V, V, e V.

32. (FGV/Gerente de Organização Escolar do Estado de SP/2014) As opções a seguir apresentam vantagens da centralização das compras de materiais e suprimentos para a Administração Pública, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Reduzir os custos de armazenagem.

b) Simplificar o transporte.

c) Facilitar o acesso à informação do estoque geral, em tempo real.

d) Flexibilizar compras em caráter de urgência.

e) Padronizar o processo de compra.

33. (FGV/Gerente de Organização Escolar do Estado de SP/2014) A atividade básica do processo de compra que acompanha o recebimento do bem, realiza a conferência do recebimento de materiais, gera pedidos de compra e averigua alternativas de contratos é chamada de:

a) pesquisa.

b) auditoria.

c) aquisição.



- d) administração.
- e) tutela.

34. (FGV/ALEMA/Agente Legislativo/2013) “As negociações relativas a preço, prazo de entrega, especificações de fornecimento, embalagem, garantias de qualidade, performance e assistência técnica completam a responsabilidade do administrador de suprimentos”. De acordo com o fragmento, assinale a alternativa que caracterize um requisito de informação básica dentro da atividade típica de suprimento.

- a) Controle e registro de especificações.
- b) Estudo de mercado.
- c) Garantia de transferência de materiais.
- d) Conferir fatura de compra.
- e) Negociar contratos.

35. (FGV/SUDENE/Agente Administrativo/2013) Leia o fragmento a seguir: A função compras deve buscar um substancial sistema de _____ de custos, por meio de _____ de preços, na busca de materiais alternativos e de novos _____. Assinale a alternativa que completa corretamente as lacunas do fragmento acima.

- a) apropriação – análise – parceiros.
- b) controle – análise – fornecedores.
- c) redução – negociações – fornecedores.
- d) aumento – negociações – parceiros.
- e) apropriação – procura – fornecedores.

36. (CEBRASPE/TJ PA/Analista Judiciário/2020) Determinada entidade pública utiliza 3.600 unidades de certo item por ano. O custo de pedir desse item é de R\$ 50 por pedido, e o custo de manter cada unidade no estoque é de R\$ 1 por ano. Essa entidade deseja manter estoque de segurança equivalente a 10 dias de consumo. Além disso, objetiva minimizar seu custo total de estoque (custo de manter e de pedir) e adotar uma gestão econômica de estoque, com a utilização do modelo do lote econômico de compra (LEC). Considerando essa situação hipotética, assinale a opção que apresenta, respectivamente, o nível médio de estoque (NME) a ser atingido e a quantidade de unidades a ser encomendada em cada pedido, ou seja, o LEC.

- a) NME = 400 e LEC = 600
- b) NME = 350 e LEC = 600



- c) NME = 350 e LEC = 700
- d) NME = 300 e LEC = 700
- e) NME = 300 e LEC = 650

37. (FEPESE/ABEPRO/Edital 006/2018) Uma determinada empresa procura estabelecer uma quantidade padronizada para compra de seus componentes. Para isso foi utilizado o cálculo do lote econômico de compra (LEC). Foram levantados os custos relativos à colocação de pedido (Cp) de \$10 e o custo de estocagem (Ce) de \$5 por ano. Sabendo-se que a demanda esperada para o ano é de 1000 unidades, qual é o tamanho do LEC indicado para esse componente?

- a) 200 unidades
- b) 63,25 unidades
- c) 45,25 unidades
- d) 20 unidades
- e) 5 unidades

38. (CESGRANRIO/PETROBRÁS/Administrador Junior/2018) Uma das funções da administração de compras é determinar as especificações de compras: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa. Para tanto, uma das ferramentas disponíveis para auxiliar na determinação das quantidades é o cálculo do lote econômico de compras (LEC), representado pela equação:

$$LEC = \sqrt{\frac{2CoD}{CiU}}$$

Onde:

Co = custo do pedido

Ci = taxa anual de manutenção de estoques

D = Volume de vendas anuais

U = Custo unitário do produto

O uso do LEC fundamenta-se em alguns pressupostos, dentre esses o de que

- a) a demanda do item é atendida parcialmente.
- b) a interação entre os itens de estoque é um fator determinante.
- c) o lote deve ser otimizado mediante processamento de, no mínimo, três itens.
- d) os estoques em trânsito são considerados para a quantificação do pedido.



e) os custos com a preparação de pedidos e os custos de armazenagem de estoques são constantes e conhecidos

39. (CESGRANRIO/PETROBRÁS/Engenheiro Junior/2018) Uma determinada peça é utilizada na fabricação de um produto industrial. A demanda anual dessa peça é de 50 mil unidades, com custo unitário de R\$ 0,10. Para emitir e colocar um pedido, tem-se um custo de R\$ 10,00, e a percentagem de custo de manutenção do estoque é de 10% ao ano. Considerando-se que as peças são adquiridas pelo lote econômico de compra, quantos pedidos deverão ser feitos por ano para atender a tal demanda?

- a) 1
- b) 5
- c) 10
- d) 50
- e) 100

40. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) Em uma empresa hipotética, a previsão de demanda para um insumo de sua produção é de 12.000 unidades. Sabe-se que o custo de cada pedido é de R\$500,00, a taxa anual de juros é de 12% e o valor unitário do insumo é de R\$100,00. Tendo por base o lote econômico desse produto, a quantidade de pedidos que deverão ser feitos em 1 ano é:

- a) 6;
- b) 8;
- c) 10;
- d) 12;
- e) 14.

Comentário:

41. (FCC/MANAUSPREV/Analista Previdenciário/2015) A Cia. Tudo Certo compra 1.000 unidades de um componente por ano. O custo fixo por pedido é US\$ 40,00. O custo anual unitário de manter o componente no estoque é US\$ 0,50. O lote econômico de compras que otimiza os custos de manter e de adquirir o componente deve conter

- a) 200 unidades.
- b) 400 unidades.
- c) 540 unidades.



- d) 100 unidades.
- e) 1.000 unidades.

42. (VUNESP/TJ SP/Administrador Judiciário/2019) Para a adequada aplicação de técnicas de previsões, é importante identificar a sua natureza. Quando são observados produtos que estão entrando ou saindo de uma linha de produção, que são procurados por poucos clientes, divididos, entre um número excessivo de localizações de tal forma que a demanda em cada uma delas é baixa, sendo considerada intermitente. Essa natureza é classificada como demanda:

- a) independente.
- b) temporal.
- c) dependente.
- d) irregular.
- e) espacial.

43. (VUNESP/Pref. Municipal de São José dos Campos-SP/Analista em Gestão Municipal/2012) A qualificação de fornecedores, com o fim de facilitar o julgamento de seu empenho, envolve conhecimentos técnicos e comerciais a respeito do assunto. Para qualificar fornecedores, é preciso verificar as seguintes condições: a estrutura organizacional do fornecedor; o planejamento, o controle e as melhorias da qualidade do fornecedor, o processo, as instalações e os laboratórios do fornecedor; a capacidade de atendimento comercial do fornecedor; os recursos de pessoal do fornecedor; e

- a) o interesse dos acionistas na negociação com o fornecedor.
- b) o planejamento estratégico do fornecedor.
- c) a situação financeira do fornecedor.
- d) a situação produtiva dos fornecedores do fornecedor.
- e) a aceitação das regras impostas pelo fornecedor.

44. (FACAPE/Pref. Mun. Petrolina-PE/Analista Controle Interno/2015) No que toca ao sistema de compras governamentais, considere as afirmações nos itens a seguir:

I. Nas compras realizadas por meio de licitação pública, é permitido o fornecimento de materiais sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.



- II.O processo de compras governamentais compreende a elaboração de documentos técnicos e, por vezes, de termos de referência, que irão subsidiar o estabelecimento de especificações de compras.
- III.O modelo brasileiro não dispõe de mecanismos de controle de compras governamentais.

A sequência que classifica CORRETAMENTE os respectivos itens como V (verdadeiro) ou F (falso) é:

- a) F, V, F.
- b) F, F, V.
- c) V, V, F.
- d) V, V, V.
- e) F, F, F.

45. (FCC/DPE RS/Logística/2017) Uma repartição municipal em um Estado tem quatro fornecedores para medidores de consumo de energia elétrica. O sistema de informações da empresa identificou uma situação de baixo estoque e precisa emitir uma recomendação de compra, conforme os critérios mostrados na tabela abaixo.

Avaliação de importância dos itens e dos fornecedores							
Itens		Avaliação de importância dos itens (1-10)	Avaliação dos Fornecedores				
			I	II	III	IV	V
1	Preço	6	4	4	6	9	7
2	Serviço de campo	3	7	7	3	3	2
3	Confiabilidade de entrega	4	8	9	2	1	3
4	Tempo de entrega	1	5	3	2	1	2
5	Facilidade de manutenção	8	6	4	3	2	3
6	Adaptabilidade à leitura automática por computador	2	5	6	0	3	9
7	Vida do produto	3	5	4	3	5	3

A recomendação de compra será emitida para o fornecedor com melhor pontuação, considerando todos os itens. Neste caso, trata-se do fornecedor:

- a) I.
- b) III.
- c) V.



d) IV.

e) II.

46. (FCC/DPE RS/Logística/2017) As atividades de compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. NÃO refere-se a atividade de compras:

- a) selecionar e qualificar fornecedores.
- b) avaliar o desempenho de fornecedores.
- c) negociar contratos.
- d) avaliar o desempenho da fabricação.
- e) comparar preço, qualidade e serviço.

47. (FCC/TRT 18a Região/Técnico Judiciário/2013) Constitui um objetivo básico de um departamento de compras de uma organização:

- a) procurar estabelecer as melhores condições de pagamento sem, no entanto, preocupar-se com o estabelecimento de prazos de entrega dos materiais e insumos.
- b) abastecer estoques com dimensão suficiente para a manutenção da produção, garantindo uma margem de uma vez e meia para as necessidades anuais de insumos.
- c) comparar qualidade de materiais e insumos, obedecendo a padrões de quantidade, sem preocupar-se com os preços.
- d) coordenar o fluxo de suprimentos de maneira a otimizar o uso de recursos da empresa.
- e) obter um fluxo descontinuado de suprimentos, independentemente das demandas de produção.

48. (FCC/TRT 2a Região/Analista Judiciário/2014) Sobre o Pedido de Compras, NÃO é correto afirmar:

- a) Qualquer alteração, a ser feita após a emissão do pedido de compra, deve ter sido acordada entre o comprador e o fornecedor.
- b) Uma vez aceito pelo fornecedor, o pedido de compra tem força de contrato.
- c) Deve ser remetido ao fornecedor por intermédio de um protocolo para o qual se farão registros e controles.



d) Não representa um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, este que é celebrado pela requisição de compra.

e) Deve conter todas as condições negociadas, tais como: quantidade, qualidade, prazo de pagamento, data e local da entrega.

49. (FCC/Ministério Público de Sergipe/Analista/2009) A etapa em que o órgão de compras assegura-se de que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas denomina-se:

- a) análise de valor.
- b) recebimento de materiais.
- c) pesquisa e seleção de fornecedores.
- d) seguimento de pedidos.
- e) análise das requisições.

50. (VUNESP/UFABC/Assistente Administração/2019) Avaliar a necessidade de aquisição de suprimentos e equipamentos, evitando a compra de bens desnecessários ou inadequados, é função da

- a) Avaliação Contábil.
- b) Auditoria Patrimonial.
- c) Análise Financeira.
- d) Análise Patrimonial.
- e) Auditoria Contábil.

51. (VUNESP/Pref. Arujá-SP/Almoxarife/2015) A requisição de compra é utilizada para

- a) solicitar a aquisição de um determinado item para a reposição de estoque.
- b) negociar estoque em consignação sempre que possível.
- c) adotar técnicas de produção e desburocratizar o serviço de compras.
- d) detectar o estoque de segurança e o tempo de reposição do material.
- e) apontar a rotatividade do estoque e o custo de armazenagem do material.



52. (VUNESP/Pref. Arujá-SP/Almoxarife/2015) Aumento repentino de demanda, demora no procedimento de pedido de compra e atrasos de entrega pelo fornecedor são falhas mais críticas no procedimento de

- a) inventário anual.
- b) inventário rotativo.
- c) contabilização do produto.
- d) reposição de estoque.
- e) avaliação de custos.



QUESTÕES COMENTADAS



1. (CEBRASPE/DPU/Agente Administrativo/2016) A respeito dos procedimentos de compras e aquisições nas organizações, julgue o item que se segue. Apenas os fornecedores de determinado produto constantes de um cadastro devem ser contatados para a cotação no caso de eventual fornecimento.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Após a confecção do cadastro e fornecedores, essa ferramenta deve ser usada e respeitada na busca por fornecedores no momento de novas compras.

Dessa forma, ao surgir uma nova demanda, as opções que devem ser cheçadas pelo comprador são aquelas listadas no cadastro, já previamente selecionadas e avaliadas em relação aos quesitos elencados pela organização.

Veja a seguir o que dizem Gurgel e Francischini sobre o tema:

“Aplicados os critérios de aceitação de fornecedores para cada tipo de produto, deve ser elaborada uma lista de fornecedores selecionados para cada tipo de produto comprado pela empresa, e somente fornecedores constantes dessa lista devem ser contatados para cotações e eventuais fornecimentos. É conveniente que sistemas informatizados tenham acesso somente a esse lista, impedindo a inclusão não-autorizada de fornecedores para eventuais compras de emergência”.



2. (CEBRASPE/TRE GO/Técnico Judiciário/2015) Acerca da gestão de estoques e compras e dos procedimentos de compras no setor público, julgue o item que se segue. O setor de compras é um subsistema orientado para fora da empresa, com interação junto aos fornecedores externos e também junto a vários órgãos internos.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

O setor de compras é sim orientado ao setor externo pois sua principal função é selecionar, avaliar e cadastrar fornecedores e, com base nessa lista, efetuar as compras que abastecerão a organização porém, sua relação com os órgãos internos também é intensa. O maior exemplo é justamente a geração de demanda, que dispara todo o processo de compras.

A necessidade de aquisição de materiais deriva do esgotamento dos estoques, de demandas não previstas, da alteração do plano de produção, da chegada de novos funcionários ou de outros motivos que são apurados por diversas áreas da própria organização.

Nos exemplos listados podemos notar a respectiva importância das áreas de gestão dos estoques, de marketing/vendas, da área de produção ou mesmo de Recursos Humanos com o setor de compras. São todos "clientes internos" da área de compras.

3. (CEBRASPE/MPOG/Analista Técnico-Administrativo/2015) Julgue o item subsecutivo, referente a compras. Os procedimentos para cadastro de fornecedores são compostos de duas fases de análise, a preliminar e a complementar, nas quais a análise técnica, presente em ambas as fases, tem papel relevante.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

Essa é uma questão que se refere literalmente aos procedimentos para cadastramento de fornecedores elencados por Viana (2010). Segundo ele os critérios para cadastramento podem ser divididos em duas fases: a fase inicial (análise preliminar) e a fase final (análise complementar).

Em ambas ocorre a análise técnica. Na fase inicial a análise técnica é preliminar e se baseia em atestados e relação de equipamentos fornecida. Na fase final, a análise é mais profunda podendo requerer visita técnica



para a checagem de itens como recursos humanos e materiais, a organização (segurança e layout), o processo de produção e o controle de qualidade.

4. (CEBRASPE/TCE-PB/Agente Documentação/2018) Na administração pública, a melhor prática para o cadastro de fornecedores consiste em

- a) eleger um fornecedor de qualidade para cada um dos itens de estoque necessários para a construção de parcerias duradouras e fidelizadas.
- b) estabelecer relações diferenciadas com novos fornecedores para conseguir o produto ou serviço mais adequado às necessidades do órgão público.
- c) registrar o maior número possível de fornecedores a partir do contato com sindicatos e associações, sendo dispensável a submissão da listagem inicial de fornecedores aos critérios de seleção predefinidos.
- d) reunir o maior número possível de fornecedores que, em avaliações prévias, preencham, além dos requisitos básicos, exigências complementares predefinidas.
- e) monitorar o comportamento do mercado fornecedor com o intuito de manter sempre ativos os cadastros dos fornecedores com os três melhores preços.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Trabalhar com um único fornecedor geralmente não é o caminho mais segura, expondo a organização a riscos como a mudança de prioridades do próprio fornecedor, dificuldades na negociação de preços e condições e relação de dependência que tende a se estabelecer com o tempo.

A **alternativa B** está incorreta. Note que a pergunta se refere à confecção do cadastro e isso não se dá por meio do "estabelecimento de relações", mas sim através de processo de pesquisa, seleção e avaliação de potenciais candidatos.

A **alternativa C** está incorreta. Embora sindicatos e associações sejam fontes de pesquisa indicadas para a pesquisa de potenciais fornecedores, é indispensável (e não dispensável) a submissão da listagem inicial de fornecedores aos critérios de seleção predefinidos.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Esse é o caminho ideal, ou seja, por meio de avaliações prévias, encontrar o maior número possível de fornecedores capazes de atender a organização em relação às suas demandas de materiais e dentro dos critérios pré-estabelecidos. Dessa forma, quando a demanda concreta surgir a organização terá uma lista de alternativas já previamente cadastrada para escolher a melhor opção.

A **alternativa E** está incorreta. O fator preço, embora importante, não deve ser o único critério adotado para atualizar e manter ativo o cadastro de fornecedores.



5. (CEBRASPE/ANATEL/Técnico Administrativo/2014) No que se refere a compras de recursos materiais, julgue o item subsecutivo. Cabe à área de compras a responsabilidade do controle dos bens patrimoniais da empresa.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

A área de compras faz parte da área de gestão de materiais da organização. Quem cuida do controle dos bens patrimoniais da organização é a área de gestão do patrimônio, que atua conjuntamente muitas vezes a área de materiais, mas tem objetivos e liderança independentes.

6. (CEBRASPE/ANATEL/Técnico Administrativo/2014) No que se refere a compras de recursos materiais, julgue o item subsecutivo. É desnecessária aos profissionais que atuam na área de compras a aquisição de conhecimentos amplos das características dos produtos, ou das fases de fabricação dos itens comprados.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

Obviamente um profissional de compras deve possuir conhecimentos amplos das características dos produtos, ou das fases de fabricação dos itens comprados, no mínimo para que possa avaliar as alternativas disponíveis entre os fornecedores e eleger as melhores opções com quem, posteriormente, vai discutir condições de preços, prazos e de pagamento.

Segundo Dias, "o padrão atual exige que o comprador tenha ótimas qualificações e esteja preparado para usá-las em todas as ocasiões. Para conduzir eficazmente suas compras, deve demonstrar conhecimentos amplos das características dos produtos, dos processos e das fases de fabricação dos itens comprados. Deve estar preparado para discutir em igual nível de conhecimento com os fornecedores."



7. (CEBRASPE/ICMBIO/Analista Administrativo/2014) Julgue o item seguinte relativo à gestão de materiais na administração pública. Na organização do setor de compras, devem ser considerados os seguintes itens básicos: a autoridade para a compra e o registro de compras, de preços e de fornecedores

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Esta é uma afirmação literal de Viana, autor muito utilizado pelas bancas em questões de Administração de Materiais. Para o autor: "independente do porte da empresa, alguns princípios fundamentais devem ser considerados na organização do setor. São eles: autoridade para compra, registro de compras, registro de preços e registro de fornecedores".

8. (CEBRASPE/TRE MT/Técnico Judiciário/2015) Sabendo que administração de compras é uma atividade de fundamental importância para o suprimento das necessidades de materiais de uma instituição, assinale a opção correta.

- a) A existência de um fluxo contínuo de suprimento de materiais é suficiente para garantir que os objetivos de um departamento de compras sejam alcançados.
- b) A centralização do processo de compras garante a negociação de melhores preços, a redução do tempo necessário para a aquisição de materiais e a facilidade de diálogo entre compradores e fornecedores.
- c) Prazo, quantidade e qualidade dos materiais são parâmetros inerentes ao suprimento de materiais no setor industrial, mas que não se aplicam à administração de materiais em instituições públicas.
- d) Pesquisas de mercado, análises de custos e investigações de fontes de fornecimento são atividades típicas do departamento de compras; outras atividades, entretanto, podem ser compartilhadas com outros setores da instituição.
- e) A qualificação dos compradores é de grande importância no processo de gestão de materiais, embora esses profissionais não interfiram no processo decisório de compras.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. A existência de um fluxo contínuo de suprimento de materiais, na verdade não é, isoladamente, suficiente para garantir que os objetivos de um departamento de compras sejam alcançados. Basta para isso que os materiais, por exemplo, não tenham a qualidade ou especificação necessária ou mesmo sejam fornecidos a valores muito acima da média do mercado.



A **alternativa B** está incorreta. A centralização do processo de compras pode mesmo garantir a negociação de melhores preços em função da economia de escala (centralização do volume a ser comprado), porém tende a aumentar (e não diminuir) o tempo necessário para a aquisição de materiais.

A **alternativa C** está incorreta. Prazo, quantidade e qualidade dos materiais são parâmetros inerentes ao suprimento de materiais no setor industrial, e que também se aplicam à administração de materiais em instituições públicas!

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Pesquisas de mercado, análises de custos e investigações de fontes de fornecimento são atividades típicas do departamento de compras. Já outras atividades como, por exemplo, o cálculo da demanda, o planejamento da produção ou melhorias na composição e nos materiais utilizados nos produtos acabados devem ser compartilhadas com outras áreas como vendas, comercial, marketing, financeiro, produção, etc.

A **alternativa E** está incorreta. A qualificação dos compradores é de grande importância no processo de gestão de materiais, e esses profissionais interferem diretamente no processo decisório de compras pois são os seus executores!

9. (CEBRASPE/MPC TCE-PA/Assistente Ministerial/2019) Nas organizações, a estrutura de compras descentralizada é mais vantajosa que a centralizada por:

- a) possibilitar mais rapidez e agilidade às solicitações de compras.
- b) permitir melhor controle global do processo de compras e dos estoques.
- c) reduzir os custos dos pedidos em relação à quantidade de pessoal alocado.
- d) evitar divergências de preços na aquisição de um mesmo produto por compradores distintos.
- e) ser mais econômica em função da quantidade de produtos adquiridos.

Comentário:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. Essa é a maior vantagem da estrutura de compras descentralizada quando comparada à centralizada. Por isso, sua adoção é indicada a setores com demanda pouco previsível e que exigem rápida reação e flexibilidade na abordagem a fornecedores.

A **alternativa B** está incorreta. A estrutura de compras descentralizada inibe (e não permite) melhor controle global do processo de compras e dos estoques.

A **alternativa C** está incorreta. A estrutura de compras descentralizada aumenta (e não reduz) os custos dos pedidos em relação à quantidade de pessoal alocado.

A **alternativa D** está incorreta. A estrutura de compras descentralizada estimula (e não evita) divergências de preços na aquisição de um mesmo produto por compradores distintos.



A **alternativa E** está incorreta. A estrutura de compras descentralizada tende a ser menos (e não mais) econômica em função da quantidade de produtos adquiridos.

10. (CEBRASPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) Com relação a compras, julgue o item que se segue. A realização de uma compra sob o critério de menor preço pode restringir a negociação com fornecedores quanto ao prazo de entrega e à forma de pagamento.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

A partir do momento que o único critério para a seleção do fornecedor é o preço, é necessário esperar que outras dimensões da negociação como prazos de entrega e de pagamento serão afetados. Nesse caso, a oferta com o preço mais baixo provavelmente trará condições comerciais e prazos de entrega menos favoráveis que ofertas de valores mais altos.

11. (QUADRIX/CREFONO 5/Auxiliar Administrativo/2020) A função de compras envolve o planejamento das compras, a seleção das empresas supridoras, o acompanhamento do pedido e a inspeção do material adquirido.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

Essas são quatro etapas fundamentais do processo de compras. De acordo com Tony Arnold (1999) e Viana (2010), é possível definir as principais atividades de um ciclo de compras. Note que todas elas estão entre as atividades abaixo listadas:

- Preparação do processo: receber e analisar as requisições de compras e montar o processo de compra.
- Planejamento da compra: Indicação de fornecedores com base no cadastro atualizado de fornecedores e estabelecimento das condições gerais da compra.
- Seleção de fornecedores: definição dos fornecedores para a concorrência.
- Concorrência: abertura, análise e avaliação das propostas, seguida de etapa de negociação.



- Contratação: emissão dos pedidos de compras após análises e julgamentos anteriores.
- Controle de entrega: acompanhamento dos prazos para entrega, diligenciamento do fornecedor.
- Recebimento e encerramento: Recepção e aceitação de mercadoria, aprovação da fatura para pagamento e encerramento do processo.

12. (QUADRIX/CREF20 SE/Assistente Administrativo/2019) A respeito de compras, recebimento e armazenagem, julgue o item. No cadastro de fornecedores, deve haver preocupação somente com relação ao preço e ao prazo de entrega, sem necessidade de se preocupar com a qualidade.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

O cadastro de fornecedores deve levar em conta os quesitos mais importantes para o comprador, o que certamente inclui a qualidade do material adquirido. Ao final do processo de confecção de um cadastro do compras, o instrumento deverá entregar ao usuário uma **visão objetiva** sobre a performance de cada fornecedor (tanto os ativos como os alternativos) especialmente sob **3 grandes aspectos**:

- ✓ Qualidade
- ✓ Preços
- ✓ Prazos

13. (QUADRIX/CRESS SC/Assistente Administrativo Junior/2019) Com relação à administração de materiais, julgue o item. O cadastro de fornecedores deve incluir também as informações negativas a respeito dos fornecedores cadastrados.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

Podemos nos basear em mais uma citação literal de Viana para responder esta questão.



Segundo o autor: "O cadastro de fornecedores tem as atribuições de qualificar o desempenho de fornecedores de materiais e serviços. No exercício de suas atividades, acompanha a evolução do mercado, subsidia as informações e tarefas do comprador e, fundamentalmente, efetua a manutenção dos dados cadastrais, inclusive pontuando cada fornecedor com méritos e deméritos, obtidos por meio da análise da atuação respectiva durante as fases de consulta e de fornecimento".

Nesse contexto o cadastro de fornecedores deve incluir também as informações negativas a respeito dos fornecedores cadastrados.

14. (QUADRIX/CRESS PR/Assistente Administrativo/2018) Acerca de rotinas de compras, julgue o item seguinte. É possível que ocorra uma inversão de atitudes no processo de compras em que o vendedor é um solicitante da compra e o comprador pode exercer pressão para forçá-lo a reduzir os preços.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Sim, é possível.

Nesses casos o maior interesse na negociação é do vendedor que literalmente "bate à porta" do comprador oferecendo seus produtos e, automaticamente, transfere boa parte do poder de barganha em relação a preços, prazos e condições, ao comprador que passa a ter posição de superioridade na negociação.

15. (QUADRIX/CRESS PR/Assistente Administrativo/2018) Acerca de rotinas de compras, julgue o item seguinte. Na etapa de cotação de preços, o setor de compras emite o pedido de compras para a empresa escolhida, detalhando com clareza a descrição técnica do material a ser comprado.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **ERRADA**.

Há uma inversão no enunciado.

O processo de Operação de Compras é constituído pela solicitação de compras, a coleta de preços (cotações) e o pedido e acompanhamento das compras.



Note que a cotação (coleta de preços) ocorre antes do pedido. Aliás, é justamente com base na cotação de preços e avaliação de alguns outros critérios, que o comprador decide a quem enviar o pedido de compra, que já é um contrato formal entre o comprador e o fornecedor, representando fielmente todas as condições da transação estabelecida.

Durante a fase de cotação ou coleta de preços o fornecedor é solicitado a enviar sua proposta de fornecimento envolvendo especificamente os preços e condições comerciais, para que suas condições possam ser comparadas as demais, subsidiando o comprador em seu processo decisório.

16. (QUADRIX/CFBIO/Agente Administrativo/2018) Com base nos conceitos e nas aplicações sobre a administração de recursos materiais, julgue o item. Uma compra antecipada ou em maior quantidade de estoques pode justificar-se em função de preços mais baixos ou de obtenção de descontos.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

Esse fenômeno ocorre especialmente ao optarmos pela estrutura centralizada de compras.

Na estrutura centralizada, como as compras são feitas todas por meio de uma estrutura única, é possível obter grandes ganhos de escala.

O ganho de escala acontece quando o volume de compra é grande a ponto de justificar descontos ou melhores condições comerciais junto aos fornecedores, sejam eles no preço, na forma de pagamento, nos prazos de entrega, no transporte ou mesmo na forma de volume adicional bonificado.

Esse cenário pode justificar e compensar o aumento de outros custos, como os de armazenamento, seguros, etc., relativos ao incremento de estoques.

17. (QUADRIX/CRQ 4/Administrativo/2018) No que concerne às rotinas de compras, julgue o item. A seleção dos fornecedores considera a busca de condições em que apenas o comprador possa obter vantagens, sem se preocupar com uma relação de estabilidade.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:



A afirmativa está **ERRADA**.

O cultivo e a manutenção de um bom relacionamento entre comprador e fornecedor é fundamental para a eficiência de todo o processo ao longo do tempo.

A fluência das informações entre comprador e fornecedor é fundamental. Da mesma forma que o comprador quer produtos de qualidade, no prazo e preços corretos, o fornecedor precisa ter o compromisso e a fidelidade do cliente para a continuidade da relação, portanto a relação deve ser franca e sem segredos.

Essa é uma parte fundamental do processo de ganho de eficiência e redução de custos ao longo da cadeia.

A área de compras deve ser capaz, ética e parceira o suficiente para estabelecer relações "ganha-ganha" com os fornecedores da organização, contando com remunerações justas, otimização da produção de ambos os lados, pesquisas em conjunto sobre os materiais adquiridos, compartilhamento de informações e estratégias de negócio, entre outras informações que permitam as duas partes planejar e atuar conjuntamente no processo de abastecimento do comprador.

De nada adianta tratar o fornecedor apenas com a visão de curtíssimo prazo, tentando obter os preços mais baixos possíveis por meio da redução da margem do fornecedor e prejudicando a continuidade da relação ou mesmo o aprofundamento da discussão de negócio ao redor do material adquirido.

São esses pontos, inviabilizados pelo foco no curtíssimo prazo, que garantem a continuidade no abastecimento e os ganhos sustentáveis de eficiência ao longo do tempo.

18. (QUADRIX/CRQ 4/Administrativo/2018) No que concerne às rotinas de compras, julgue o item.
Entre os fatores que o setor de compras pode utilizar na formação do cadastro de fornecedores, a capacidade produtiva e a reputação no mercado são fatores relevantes.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.

O cadastro de fornecedores tem o objetivo de qualificar e avaliar o desempenho de fornecedores de materiais e serviços.

Ao longo de suas atividades deve acompanhar a evolução do mercado, fornecer informações ao comprador que possam orientar a execução de suas principais tarefas e, sobretudo, manter atualizados todos os dados cadastrais disponíveis usando critérios de avaliação previamente estabelecidos como pontuações sobre performance durante as fases de consulta e fornecimento ou outros critérios escolhidos pela organização.



De modo geral o gestor do cadastro coleta informações concretas sobre as compras anteriormente executadas (prazos e preços), resultados de inspeções de qualidade, informações gerais de mercado e opiniões dos usuários dos materiais adquiridos, a respeito de sua real qualidade e desempenho nos testes realizados, mas pode optar pela adoção de qualquer outro critério para a estruturação de seu cadastro de fornecedores, entre eles a capacidade produtiva e a reputação do fornecedor que, mesmo que indiretamente, já estão relacionados as informações acima listadas.

19. (QUADRIX/CRQ 4/Administrativo/2018) No que concerne às rotinas de compras, julgue o item. A negociação entre a organização e os fornecedores, via de regra, não envolve fatores pós-venda nem condições de reajuste dos preços.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

A negociação entre a organização e os fornecedores, via de regra, envolve sim fatores pós-venda e condições de reajuste dos preços pois é fundamental a organização saber como será atendida no momento em que precisar ser atendida com manutenção ou peças sobressalentes e, não menos importante, como o fornecedor reagirá em relação a reajustes de preços ao longo do tempo visto que o objetivo é a manutenção de um fluxo contínuo de fornecimento entre as organização e não apenas uma única compra pontual

20. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. O setor de compras tem como um de seus objetivos garantir que as compras sejam feitas de forma econômica, sem preocupação com a qualidade e a celeridade.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

Na verdade o setor de compras tem sim, como um de seus objetivos, garantir que as compras sejam feitas de forma econômica, porém, com total preocupação com a qualidade e a celeridade. Não há vantagem e nem cabimento em obter uma compra econômica (baixo preço) se a qualidade do material não atende as especificações e os prazos de entrega não são cumpridos.



21. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A aprovação de faturas para pagamento aos fornecedores é uma das etapas do processo de compras.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

Esta é a atividade final de todo o processo de compras, que permite a sua finalização. Veja quais são as etapas e note que, a última, é exatamente a trazida pelo enunciado.

De acordo com Tony Arnold (1999) e Viana (2010), é possível definir as principais atividades de um ciclo de compras:

- Preparação do processo: receber e analisar as requisições de compras e montar o processo de compra.
- Planejamento da compra: Indicação de fornecedores com base no cadastro atualizado de fornecedores e estabelecimento das condições gerais da compra.
- Seleção de fornecedores: definição dos fornecedores para a concorrência.
- Concorrência: abertura, análise e avaliação das propostas, seguida de etapa de negociação.
- Contratação: emissão dos pedidos de compras após análises e julgamentos anteriores.
- Controle de entrega: acompanhamento dos prazos para entrega, diligenciamento do fornecedor.
- Recebimento e encerramento: Recepção e aceitação de mercadoria, aprovação da fatura para pagamento e encerramento do processo.

22. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A customização do processo de compras à realidade do Setor Público contempla só o procedimento licitatório, excluindo-se as fases da despesa pública.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está ERRADA.

Em termos gerais o Processo de Despesa Pública trata das seguintes fases: Licitação, Contrato, Empenho, Liquidação e Pagamento. Não há porque não incluir as demais etapas do processo de Despesa na necessária



customização do processo de compras aplicável ao setor público já que são fases pelas quais todos os órgãos da administração pública, sem exceção, devem passar para a compra de bens ou serviços.

23. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A estrutura centralizada do setor de compras possui maior flexibilidade na negociação com fornecedores regionais.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **ERRADA**.

Ao contrário, a centralização confere à organização maior controle do processo, especialização dos responsáveis e mais poder de barganha junto aos fornecedores em função dos altos volumes negociados. Já a descentralização gera maior agilidade e flexibilidade no atendimento das requisições de materiais, além de maior autonomia das áreas na condução de seus processos de abastecimento.

Veja a seguir as principais vantagens e desvantagens de cada estrutura:

CENTRALIZAÇÃO	DESECENTRALIZAÇÃO
Ganhos de escala	Rapidez e flexibilidade no momento necessário
Processo conduzido por especialistas e com estrutura mais enxuta (menos custos)	Proximidade dos envolvidos da área de negócio
Maior controle sobre o processo e “visão do todo” para o planejamento da atividade	Processo mais disperso, dificultando seu controle e planejamento
Indicado para mercados e demandas estáveis	Indicado para mercados imprevisíveis e que exijam rápidas respostas dos fornecedores.
Processo padronizado e simplificado ao longo de toda a cadeia, incluindo armazenagem e transportes	Dificuldade em padronizar as demandas e práticas ao longo da cadeia nas diferentes localidades.

24. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A estrutura centralizada do setor de compras possui a vantagem de garantir uma redução nos custos do pedido.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está **CORRETA**.



a centralização confere à organização maior controle do processo, especialização dos responsáveis e mais poder de barganha junto aos fornecedores em função dos altos volumes negociados. Já a descentralização gera maior agilidade e flexibilidade no atendimento das requisições de materiais, além de maior autonomia das áreas na condução de seus processos de abastecimento.

Veja a seguir as principais vantagens e desvantagens de cada estrutura:

CENTRALIZAÇÃO	DESECENTRALIZAÇÃO
Ganhos de escala	Rapidez e flexibilidade no momento necessário
Processo conduzido por especialistas e com estrutura mais enxuta (menos custos)	Proximidade dos envolvidos da área de negócio
Maior controle sobre o processo e "visão do todo" para o planejamento da atividade	Processo mais disperso, dificultando seu controle e planejamento
Indicado para mercados e demandas estáveis	Indicado para mercados imprevisíveis e que exijam rápidas respostas dos fornecedores.
Processo padronizado e simplificado ao longo de toda a cadeia, incluindo armazenagem e transportes	Dificuldade em padronizar as demandas e práticas ao longo da cadeia nas diferentes localidades.

25. (QUADRIX/CRQ 4/Compras/2018) Em relação a compras, julgue o item. A seleção dos fornecedores considera a busca de condições em que ambos possam usufruir de vantagens em uma relação de estabilidade.

- a) Certo
- b) Errado

Comentário:

A afirmativa está CORRETA.

O cultivo e a manutenção de um bom relacionamento entre comprador e fornecedor é fundamental para a eficiência de todo o processo ao longo do tempo.

A fluência das informações entre comprador e fornecedor é fundamental. Da mesma forma que o comprador quer produtos de qualidade, no prazo e preços corretos, o fornecedor precisa ter o compromisso e a fidelidade do cliente para a continuidade da relação, portanto a relação deve ser franca e sem segredos.

Essa é uma parte fundamental do processo de ganho de eficiência e redução de custos ao longo da cadeia.

A área de compras deve ser capaz, ética e parceira o suficiente para estabelecer relações "ganha-ganha" com os fornecedores da organização, contando com remunerações justas, otimização da produção de ambos os lados, pesquisas em conjunto sobre os materiais adquiridos, compartilhamento de informações e estratégias



de negócio, entre outras informações que permitam as duas partes planejar e atuar conjuntamente no processo de abastecimento do comprador.

De nada adianta tratar o fornecedor apenas com a visão de curtíssimo prazo, tentando obter os preços mais baixos possíveis por meio da redução da margem do fornecedor e prejudicando a continuidade da relação ou mesmo o aprofundamento da discussão de negócio ao redor do material adquirido.

São esses pontos, inviabilizados pelo foco no curtíssimo prazo, que garantem a continuidade no abastecimento e os ganhos sustentáveis de eficiência ao longo do tempo.

26. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) Uma função da Administração de Compras é:

- a) especificar detalhadamente o objeto ou serviço a comprar;
- b) definir quantidades, qualidades e prazos de entrega;
- c) acompanhar administrativamente o processo de fornecimento;
- d) receber o produto da compra e proceder às inspeções quantitativas e de qualidade;
- e) aceitar ou devolver o produto.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Quem especifica detalhadamente o objeto ou serviço a comprar é o setor requisitante e não a área de compras.

A **alternativa B** está incorreta. Quem define quantidades, qualidades e prazos de entrega do material demandado é o setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) e não o setor de compras.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. É mesmo a área de compras quem deve acompanhar administrativamente o processo de fornecimento.

A **alternativa D** está incorreta. O recebimento do produto da compra e a realização de todas as inspeções quantitativas e de qualidade é de responsabilidade do almoxarifado e não da área de compras.

A **alternativa E** está incorreta. Também são atribuições do almoxarifado e não de compras.



27. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) O gerente de compras de uma empresa realiza uma pesquisa de mercado com o objetivo de adquirir um produto hipotético. Ao fim da pesquisa, constatou-se que os fabricantes X e Y possuem produtos com especificações técnicas idênticas ao produto desejado, e, apesar de possuir preço maior, optou-se por adquirir o produto do fabricante X dada a grande rede de assistência técnica. Dentro do contexto das atividades primárias de um produto, foi determinante para que o gerente escolhesse o produto do fabricante X a seguinte atividade:

- a) logística interna;
- b) operações;
- c) marketing;
- d) vendas;
- e) serviço.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. A logística interna envolve as atividades de recebimento, armazenamento, controle e distribuição dos materiais dentro da organização, ao contrário da logística externa que, aí sim, envolve a assistência técnica prestada pelo fabricante.

A **alternativa B** está incorreta. A "operação" de uma empresa faz referência a seu processo produtivo e não ao serviço de assistência técnica que é uma atividade tipicamente posterior.

A **alternativa C** está incorreta. O marketing trata do posicionamento, precificação e geração de demanda para o portfólio dos produtos da empresa. Não há relação direta com o serviço de assistência técnica.

A **alternativa D** está incorreta. O processo de vendas também não possui relação direta com o serviço de assistência técnica, mas sim com a geração de receita para a organização com a comercialização de seus produtos acabados.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão. A rede de assistência técnica é um serviço proporcionado pelo fornecedor que, neste caso, justificou o pagamento de um preço maior por parte do comprador, que observou mais valor neste composto total oferecido pelo vendedor, pelo por um preço superior ao de seu concorrente.



28. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) O principal objetivo na seleção e avaliação de fornecedores é identificar aqueles que tenham as melhores condições de fornecer materiais dentro de padrões determinados, como preço, prazo de entrega, qualidade requerida, dentre outros. Com relação à seleção de fornecedores, verifica-se que:

- a) nas empresas de grande porte, que possuem setor de compras e área de engenharia de desenvolvimento, fica a cargo do setor de compras a aprovação de novos fornecedores;
- b) a assistência técnica oferecida pelo fornecedor é um critério para sua aprovação;
- c) as condições de transporte e embalagem são critérios de avaliação do fornecedor;
- d) as avaliações técnicas e administrativas são duas etapas utilizadas para determinar a conduta do fornecedor;
- e) a avaliação técnica compreende verificar a conceituação do fornecedor no mercado e o staff administrativo.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. De acordo com Dias, "nas empresas de grande porte, geralmente, a aprovação de um novo fornecedor não é responsabilidade da área de compras, mas do setor de Engenharia de Desenvolvimento ou Engenharia de Produto."

A **alternativa B** está incorreta. Segundo Dias, os parâmetros de avaliação e aprovação são o preço, à qualidade, as condições de pagamento as condições de embalagem e transporte, não incluindo, portanto, a assistência técnica.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. Segundo Dias, os parâmetros de avaliação e aprovação são o preço, à qualidade, as condições de pagamento as condições de embalagem e transporte.

A **alternativa B** está incorreta. Muito cuidado pois essa é uma referência direta a Dias. Segundo o autor as avaliações técnicas e administrativas são mesmo duas etapas utilizadas para determinar a conduta do COMPRADOR perante o FORNECEDOR, e não a conduta do fornecedor:

- A avaliação técnica é a composição do corpo técnico em relação às necessidades da empresa; recursos técnicos disponíveis e utilizados; disponibilidade de operadores, máquinas, ferramentas e instrumentos adequados às exigências técnicas.
- A avaliação administrativa é a composição do staff responsável pela administração da empresa; procedimentos usuais e conceituação no mercado; grau de interesse em participar do corpo de fornecedores.

A **alternativa E** está incorreta. Essa é a avaliação administrativa e não a técnica.



29. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) Ao conjunto de procedimentos definidos por uma empresa para a aquisição de materiais denomina-se procedimentos de compras. Acerca dos procedimentos de compras, analise as afirmativas a seguir:

I. Regulam exclusivamente a operação do setor de compras da empresa, o qual é encarregado de definir necessidades, realizar cotação de fornecedores e decidir pela compra.

II. A solicitação de compras é realizada pelo setor da empresa que necessita do material e enviada ao setor de compras, que é responsável por solicitar cotações, e após obter autorização do escalão responsável, efetuar a compra e acompanhar recebimento.

III. Todos os pedidos de compra devem ser aprovados pela Diretoria, uma vez que essa é a responsável última pela saúde financeira da empresa.

Está correto somente o que se afirma em:

- a) I;
- b) II;
- c) III;
- d) I e II;
- e) II e III.

Comentário:

Vamos avaliar cada uma das afirmativas antes de buscar a alternativa correta:

I. Regulam exclusivamente a operação do setor de compras da empresa, o qual é encarregado de definir necessidades, realizar cotação de fornecedores e decidir pela compra - ERRADA. A área de compras não é quem define as necessidades. Essa definição exige o envolvimento de diferentes áreas da organização como vendas, marketing, financeiro e produção e é capitaneado pelo time de Planejamento e Controle da Produção - PCP.

II. A solicitação de compras é realizada pelo setor da empresa que necessita do material e enviada ao setor de compras, que é responsável por solicitar cotações, e após obter autorização do escalão responsável, efetuar a compra e acompanhar recebimento - CORRETA. Esse é um belo resumo das etapas do processo de compras.

III. Todos os pedidos de compra devem ser aprovados pela Diretoria, uma vez que essa é a responsável última pela saúde financeira da empresa - ERRADA. Não necessariamente. Primeiro porque aqui não há nem referência a qual diretoria da organização o enunciado está se referindo. Segundo porque compras corriqueiras, de pequeno valor ou mesmo de maior relevância não precisam sempre ser validadas pela área mais sênior da organização. Profissionais da própria área de compras têm autonomia para isso conferindo menos complexidade e mais agilidade ao processo.



Dessa forma temos I (F), II (V) e III (F).

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão.

30. (FGV/CM Salvador/Analista Legislativo Municipal/2018) Um novo gerente assumiu a seção de compras de uma empresa hipotética. Ao transmitir a seus colaboradores os principais objetivos a serem alcançados pela seção, ele destaca como mais importante:

- a) garantir o efetivo suprimento de materiais e serviços, nas quantidades e nos prazos demandados pelos fornecedores;
- b) comprar com a maior celeridade possível, adequando-se às normas da firma sempre que possível;
- c) priorizar a aquisição de materiais para as empresas dos fornecedores já cadastrados;
- d) manter uma relação próxima com as áreas internas da organização, em especial os clientes internos, almoxarifados e finanças;
- e) manter um bom relacionamento com os compradores.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Realmente é importante garantir o efetivo suprimento de materiais e serviços, nas quantidades e nos prazos demandados pelos compradores ou pelos requisitantes dos materiais (e não pelos fornecedores).

A **alternativa B** está incorreta. O correto seria comprar com a maior celeridade possível, adequando-se às normas da firma sempre (e não sempre que possível).

A **alternativa C** está incorreta. Não é um dos objetivos de compras priorizar a aquisição de materiais para as empresas dos fornecedores já cadastrados, mas sim definir de qual empresa cadastrada devem ser feitas as aquisições e, aí sim, efetuar-las. Não há qualquer vínculo ou compromisso com empresas fornecedoras cadastradas. O cadastro existe para ajudar o comprador e não para engessá-lo.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Manter uma relação próxima com as áreas internas da organização, em especial os clientes internos, almoxarifados e finanças é fundamental para a busca de eficiência ao longo de toda a cadeia e ao longo do tempo.

A **alternativa E** está incorreta. O correto seria manter um bom relacionamento com os fornecedores (e não com os compradores).



31. (FGV/SEE PE/Professor de Nível Superior/2016) No processo de compra industrial existem oito estágios que ficaram conhecidos como fases da compra. Considerando esses estágios, assinale V para verdadeiro e F para falso.

() Descrição da necessidade geral

() Especificação do produto

() Procura de fornecedores

Os itens acima são, respectivamente,

a) F, F e V.

b) V, F e V.

c) F, V e V.

d) V, V e F.

e) V, V, e V.

Comentário:

Há muitas teorias diferentes sobre as fases das compras. Duas das mais aceitas são as de Arnold e Viana, abaixo condensadas:

- Preparação do processo: receber e analisar as requisições de compras (necessidades, dados, especificações, volumes, prazos, etc.) e montar o processo de compra.
- Planejamento da compra: Indicação de fornecedores com base no cadastro atualizado de fornecedores e estabelecimento das condições gerais da compra.
- Seleção de fornecedores: definição dos fornecedores para a concorrência.
- Concorrência: abertura, análise e avaliação das propostas, seguida de etapa de negociação.
- Contratação: emissão dos pedidos de compras após análises e julgamentos anteriores.
- Controle de entrega: acompanhamento dos prazos para entrega, diligenciamento do fornecedor.

Note que a relação de etapas acima engloba as três atividades listadas pelo enunciado, portanto todas estão corretas.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão.



32. (FGV/Gerente de Organização Escolar do Estado de SP/2014) As opções a seguir apresentam vantagens da centralização das compras de materiais e suprimentos para a Administração Pública, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Reduzir os custos de armazenagem.
- b) Simplificar o transporte.
- c) Facilitar o acesso à informação do estoque geral, em tempo real.
- d) Flexibilizar compras em caráter de urgência.
- e) Padronizar o processo de compra.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Esta é uma das vantagens da centralização das compras de materiais e suprimentos.

A **alternativa B** está incorreta. Esta é outra vantagem da centralização das compras de materiais e suprimentos.

A **alternativa C** está incorreta. Mais uma vantagem da centralização das compras de materiais e suprimentos.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Flexibilizar compras em caráter de urgência é uma característica da estratégia de descentralização das compras e não centralização. Além do mais, o setor público não possui a opção de contratar à revelia do previsto na legislação vigente o que dificulta ou mesmo impede a absorção dos benefícios desta estratégia de compras.

A **alternativa E** está incorreta. Também é uma vantagem da centralização das compras de materiais e suprimentos.

33. (FGV/Gerente de Organização Escolar do Estado de SP/2014) A atividade básica do processo de compra que acompanha o recebimento do bem, realiza a conferência do recebimento de materiais, gera pedidos de compra e averigua alternativas de contratos é chamada de:

- a) pesquisa.
- b) auditoria.
- c) aquisição.
- d) administração.
- e) tutela.



Comentário:

Questão que faz referência as atividades típicas do Departamento de Compras listadas por Dias. Segundo o autor, são elas:

a) Pesquisa dos fornecedores

- estudo do mercado;
- estudo dos materiais;
- análise dos custos;
- investigação das fontes de fornecimento;
- inspeção das fabricas dos fornecedores;
- desenvolvimento de fontes de fornecimento;
- desenvolvimento de fontes de materiais alternativos.

b) Aquisição

- conferência de requisições;
- análise das cotações;
- decidir comprar por meios de contratos ou no mercado aberto;
- entrevistar vendedores;
- negociar contratos;
- efetuar as encomendas de compras;
- acompanhar o recebimento de materiais.

c) Administração

- manutenção de estoques mínimos;
- transferências de materiais;
- evitar excessos e obsolescência de estoque;
- padronizar o que for possível.

d) Diversos

- fazer estimativa de custo;
- dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes;
- cuidar das relações comerciais recíprocas.

Com base nisso, concluímos que as atividades listadas no enunciado (conferência do recebimento de materiais, gera pedidos de compra e averigua alternativas de contratos) fazem parte das atividades de Aquisição.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão.



34. (FGV/ALEMA/Agente Legislativo/2013) “As negociações relativas a preço, prazo de entrega, especificações de fornecimento, embalagem, garantias de qualidade, performance e assistência técnica completam a responsabilidade do administrador de suprimentos”. De acordo com o fragmento, assinale a alternativa que caracterize um requisito de informação básica dentro da atividade típica de suprimento.

- a) Controle e registro de especificações.
- b) Estudo de mercado.
- c) Garantia de transferência de materiais.
- d) Conferir fatura de compra.
- e) Negociar contratos.

Comentário:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. O controle e registro de especificações é crítico no processo de execução da atividade de ressuprimento pois, somente com a posse dessas informações é possível adquirir os materiais dentro dos padrões necessários e junto aos fornecedores mais indicados.

A **alternativa B** está incorreta. O estudo de mercado não é um requisito imprescindível ao comprador dentro do processo de compras.

A **alternativa C** está incorreta. A garantia da transferência de materiais também não é um requisito imprescindível ao comprador dentro do processo de compras.

A **alternativa D** está incorreta. A conferência da fatura de compras também não é um requisito imprescindível ao comprador dentro do processo de compras. Acontece em momento posterior, após o recebimento do material.

A **alternativa E** está incorreta. Por fim, a negociação de contratos também não é um requisito imprescindível ao comprador dentro do processo de compras.

35. (FGV/SUDENE/Agente Administrativo/2013) Leia o fragmento a seguir: A função compras deve buscar um substancial sistema de ____ de custos, por meio de ____ de preços, na busca de materiais alternativos e de novos _____. Assinale a alternativa que completa corretamente as lacunas do fragmento acima.

- a) apropriação – análise – parceiros.
- b) controle – análise – fornecedores.
- c) redução – negociações – fornecedores.



- d) aumento – negociações – parceiros.
- e) apropriação – procura – fornecedores.

Comentário:

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. Todos os processos em gestão de materiais devem buscar redução de custos, inclusive e especialmente o processo de compras, responsável direto por grande parte dos custos de uma indústria transformadora (os materiais adquiridos). Uma forma de buscar a redução de custos é, sem dúvida, a negociação de preços e condições de pagamento. Por fim, caso nada funcione, a busca por fornecedores que possuam materiais semelhantes a custos mais baixos também pode funcionar, ao menos no curto prazo.

36. (CEBRASPE/TJ PA/Analista Judiciário/2020) Determinada entidade pública utiliza 3.600 unidades de certo item por ano. O custo de pedir desse item é de R\$ 50 por pedido, e o custo de manter cada unidade no estoque é de R\$ 1 por ano. Essa entidade deseja manter estoque de segurança equivalente a 10 dias de consumo. Além disso, objetiva minimizar seu custo total de estoque (custo de manter e de pedir) e adotar uma gestão econômica de estoque, com a utilização do modelo do lote econômico de compra (LEC). Considerando essa situação hipotética, assinale a opção que apresenta, respectivamente, o nível médio de estoque (NME) a ser atingido e a quantidade de unidades a ser encomendada em cada pedido, ou seja, o LEC.

- a) NME = 400 e LEC = 600
- b) NME = 350 e LEC = 600
- c) NME = 350 e LEC = 700
- d) NME = 300 e LEC = 700
- e) NME = 300 e LEC = 650

Comentário:

Bem, o nível médio de estoque (NME) é calculado com a seguinte fórmula:

CONSUMO MENSAL + ESTOQUE DE SEGURANÇA

Do enunciado podemos extrair que a demanda anual é de 3.600 unidades, portanto, 300 (em média por mês).

Falta descobrirmos o Estoque de Segurança (ES).



No enunciado vemos que o desejo da organização é ter "10 dias" de estoque de segurança. Se a demanda média do mês é de 300, a do dia é de 10 (300 / 30 dias), ou seja, o estoque de segurança de 10 dias será 10 (demanda de 1 dia) x 10, ou 100.

Dessa forma já temos o NME:

$$\text{NME} = \text{Consumo Mensal} + \text{ES} \Leftrightarrow \text{NME} = 300 + 100 \Leftrightarrow \text{NME} = 400$$

Veja que só isso já bastaria para matar a questão pois há apenas uma alternativa com NME = 400, mas vamos adiante. Agora precisamos achar o LEC.

Lembre-se que o LEC é calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{LEC} = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

Sendo assim temos:

$$\text{LEC} = \sqrt{\frac{2 \times 3.600 \times \$50}{\$1}} \Leftrightarrow \text{LEC} = \sqrt{\frac{\$360.000}{\$1}} = 600$$

Pronto. Agora temos o NME = 400 e o LEC = 600.

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão.

37. (FEPESE/ABEPRO/Edital 006/2018) Uma determinada empresa procura estabelecer uma quantidade padronizada para compra de seus componentes. Para isso foi utilizado o cálculo do lote econômico de compra (LEC). Foram levantados os custos relativos à colocação de pedido (Cp) de \$10 e o custo de estocagem (Ce) de \$5 por ano. Sabendo-se que a demanda esperada para o ano é de 1000 unidades, qual é o tamanho do LEC indicado para esse componente?

- a) 200 unidades
- b) 63,25 unidades
- c) 45,25 unidades
- d) 20 unidades
- e) 5 unidades

Comentário:



Vamos lá. Fórmula do LEC:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

Sendo assim temos:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times \$10}{\$5}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{\frac{\$20.000}{\$5}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{4000} = 63,25$$

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão.

38. (CESGRANRIO/PETROBRÁS/Administrador Junior/2018) Uma das funções da administração de compras é determinar as especificações de compras: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa. Para tanto, uma das ferramentas disponíveis para auxiliar na determinação das quantidades é o cálculo do lote econômico de compras (LEC), representado pela equação:

$$LEC = \sqrt{\frac{2CoD}{CiU}}$$

Onde:

Co = custo do pedido

Ci = taxa anual de manutenção de estoques

D = Volume de vendas anuais

U = Custo unitário do produto

O uso do LEC fundamenta-se em alguns pressupostos, dentre esses o de que

- a) a demanda do item é atendida parcialmente.
- b) a interação entre os itens de estoque é um fator determinante.
- c) o lote deve ser otimizado mediante processamento de, no mínimo, três itens.
- d) os estoques em trânsito são considerados para a quantificação do pedido.
- e) os custos com a preparação de pedidos e os custos de armazenagem de estoques são constantes e conhecidos

Comentário:

Questão teórica sobre o LEC.



A **alternativa A** está incorreta. Para o LEC a demanda do item é constante e conhecida.

A **alternativa B** está incorreta. A interação entre os itens de estoque não é um fator determinante.

A **alternativa C** está incorreta. Não há limite mínimo para o processamento do lote.

A **alternativa D** está incorreta. Os estoques em trânsito não são considerados para a quantificação do pedido.

A **alternativa E** está correta e é o gabarito da questão. Ambos os custos são constantes e conhecidos.

39. (CESGRANRIO/PETROBRÁS/Engenheiro Junior/2018) Uma determinada peça é utilizada na fabricação de um produto industrial. A demanda anual dessa peça é de 50 mil unidades, com custo unitário de R\$ 0,10. Para emitir e colocar um pedido, tem-se um custo de R\$ 10,00, e a percentagem de custo de manutenção do estoque é de 10% ao ano. Considerando-se que as peças são adquiridas pelo lote econômico de compra, quantos pedidos deverão ser feitos por ano para atender a tal demanda?

- a) 1
- b) 5
- c) 10
- d) 50
- e) 100

Comentário:

Essa questão tem um nível de complexidade um pouquinho maior pois usa um denominador decomposto na fórmula do LEC. Vamos lá. A fórmula que conhecemos é:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

Neste caso o custo de armazenagem (denominador) deve ser calculado multiplicando-se o preço unitário de compra pela taxa de armazenagem e/ou manutenção de estoques (geralmente em %).

É simples. Note que o enunciado traz essas informações:

Preço Unitário = \$0,10



Taxa de Armazenagem (no caso aparece como % do custo de manutenção de estoques) = 10%

Portanto o custo de armazenagem será \$0,10 x 10% ou \$0,01

Voltando à fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times 50.000 \times \$10}{\$0,01}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{\frac{\$1.000.000}{\$0,01}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{100.000.000} = 10.000 \text{ unidades}$$

Assim, encontramos o LEC, mas note que a banca complica ainda mais um pouco. A pergunta é: quantos pedidos deverão ser feitos por ano para atender a tal demanda?

Mesmo assim é simples!

Se o pedido tem 10.000 unidades (é o LEC que acabamos de calcular) e a demanda anual é de 50.000 unidades, basta dividir a demanda do período pelo LEC e descobrir quantos pedidos teremos ao longo do ano:

$$\text{Número de pedidos} = \text{Demanda} / \text{LEC} = 50.000 / 10.000 = 5 \text{ pedidos!}$$

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão.

40. (FGV/IBGE/Analista Censitário/2017) Em uma empresa hipotética, a previsão de demanda para um insumo de sua produção é de 12.000 unidades. Sabe-se que o custo de cada pedido é de R\$500,00, a taxa anual de juros é de 12% e o valor unitário do insumo é de R\$100,00. Tendo por base o lote econômico desse produto, a quantidade de pedidos que deverão ser feitos em 1 ano é:

- a) 6;
- b) 8;
- c) 10;
- d) 12;
- e) 14.



Comentário:

Mais uma vez a questão usa um denominador decomposto na fórmula do LEC. Vamos lá. A fórmula que conhecemos é:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

Neste caso o custo de armazenagem (denominador) deve ser calculado multiplicando-se o preço unitário de compra pela taxa de armazenagem e/ou manutenção de estoques (geralmente em %).

Vamos buscar as informações no enunciado:

Preço Unitário = \$100

Taxa de Armazenagem (no caso aparece como taxa anual de juros) = 12%

Portanto o custo de armazenagem será \$100 x 12% ou \$12

Voltando à fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times 12.000 \times \$500}{\$12}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{\frac{\$12.000.000}{\$12}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{1.000.000} = 1.000 \text{ unidades}$$

Assim, encontramos o LEC, mas note que a banca, de novo, complica mais um pouco. A pergunta é: qual a quantidade de pedidos que deverá ser feita em 1 ano?

Se o pedido tem 1.000 unidades (é o LEC que acabamos de calcular) e a demanda anual é de 12.000 unidades, basta dividir a demanda do período pelo LEC e descobrir quantos pedidos teremos ao longo do ano:

Número de pedidos = Demanda / LEC = 12.000/1.000 = 12 pedidos!

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão.



41. (FCC/MANAUSPREV/Analista Previdenciário/2015) A Cia. Tudo Certo compra 1.000 unidades de um componente por ano. O custo fixo por pedido é US\$ 40,00. O custo anual unitário de manter o componente no estoque é US\$ 0,50. O lote econômico de compras que otimiza os custos de manter e de adquirir o componente deve conter

- a) 200 unidades.
- b) 400 unidades.
- c) 540 unidades.
- d) 100 unidades.
- e) 1.000 unidades.

Comentário:

Essa é mais simples. Vamos lá!

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times 1.000 \times \$40}{\$0,50}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{\frac{\$80.000}{\$0,50}} \Leftrightarrow LEC = \sqrt{160.000} = 400 \text{ unidades}$$

A **alternativa B** está correta e é o gabarito da questão.

42. (VUNESP/TJ SP/Administrador Judiciário/2019) Para a adequada aplicação de técnicas de previsões, é importante identificar a sua natureza. Quando são observados produtos que estão entrando ou saindo de uma linha de produção, que são procurados por poucos clientes, divididos, entre um número excessivo de localizações de tal forma que a demanda em cada uma delas é baixa, sendo considerada intermitente. Essa natureza é classificada como demanda:

- a) independente.
- b) temporal.
- c) dependente.
- d) irregular.
- e) espacial.



Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Quando o material ou produto tem procura baixa e por poucos clientes, dividida em diferentes localizações e de caráter intermitente, é considerada irregular e não independente.

A **alternativa B** está incorreta. Quando o material ou produto tem procura baixa e por poucos clientes, dividida em diferentes localizações e de caráter intermitente, é considerada irregular e não temporal.

A **alternativa C** está incorreta. Quando o material ou produto tem procura baixa e por poucos clientes, dividida em diferentes localizações e de caráter intermitente, é considerada irregular e não dependente.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Quando o material ou produto tem procura baixa e por poucos clientes, dividida em diferentes localizações e de caráter intermitente, é considerada irregular.

A **alternativa E** está incorreta. Quando o material ou produto tem procura baixa e por poucos clientes, dividida em diferentes localizações e de caráter intermitente, é considerada irregular e não espacial.

43. (VUNESP/ Pref. Municipal de São José dos Campos-SP /Analista em Gestão Municipal/2012) A qualificação de fornecedores, com o fim de facilitar o julgamento de seu empenho, envolve conhecimentos técnicos e comerciais a respeito do assunto. Para qualificar fornecedores, é preciso verificar as seguintes condições: a estrutura organizacional do fornecedor; o planejamento, o controle e as melhorias da qualidade do fornecedor, o processo, as instalações e os laboratórios do fornecedor; a capacidade de atendimento comercial do fornecedor; os recursos de pessoal do fornecedor; e

a) o interesse dos acionistas na negociação com o fornecedor.

b) o planejamento estratégico do fornecedor.

c) a situação financeira do fornecedor.

d) a situação produtiva dos fornecedores do fornecedor.

e) a aceitação das regras impostas pelo fornecedor.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. O interesse dos acionistas, neste caso, não é relevante.

A **alternativa B** está incorreta. O planejamento estratégico do fornecedor também não é crítico nesse momento.

A **alternativa C** está correta e é o gabarito da questão. Há inúmeras formas e listas de como se deve avaliar um fornecedor. De forma geral todas se dividem em relação a avaliação técnica (corpo técnico, recursos, capacidade produtiva, máquinas e equipamentos, etc.) e a avaliação administrativa (staff do fornecedor,



procedimentos, reputação no mercado, etc.). Entre os itens da avaliação administrativa certamente está a capacidade financeira ou a confiabilidade do fornecedor, ou seja, há solidez financeira no fornecedor a ponto de inspirar confiança na manutenção de relacionamento duradouro? Lembre-se que um dos objetivos da área de compras é prover fornecimento contínuo e trocar de fornecedor a todo momento definitivamente não é uma boa política.

A **alternativa D** está incorreta. A situação produtiva dos fornecedores do fornecedor não costuma ser levada em conta na qualificação dos fornecedores.

A **alternativa E** está incorreta. A aceitação das regras impostas pelo fornecedor obviamente não pode ser critério de aceitação, mas talvez de rejeição do fornecedor.

44. (FACAPE/Pref. Mun. Petrolina-PE/Analista Controle Interno/2015) No que toca ao sistema de compras governamentais, considere as afirmações nos itens a seguir:

I. Nas compras realizadas por meio de licitação pública, é permitido o fornecimento de materiais sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

II. O processo de compras governamentais compreende a elaboração de documentos técnicos e, por vezes, de termos de referência, que irão subsidiar o estabelecimento de especificações de compras.

III. O modelo brasileiro não dispõe de mecanismos de controle de compras governamentais.

A sequência que classifica CORRETAMENTE os respectivos itens como V (verdadeiro) ou F (falso) é:

a) F, V, F.

b) F, F, V.

c) V, V, F.

d) V, V, V.

e) F, F, F.

Comentário:

Vamos avaliar as afirmativas antes de buscar a alternativa correta:

I. Nas compras realizadas por meio de licitação pública, é permitido o fornecimento de materiais sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo - ERRADA. Exatamente ao contrário. Nas compras realizadas por meio de licitação pública, NÃO é permitido o fornecimento de materiais sem previsão de quantidades ou em quantitativos que não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo. Veja o artigo 7º, § 4º da Lei de Licitações Lei nº 8.666/1993: "§ 4º: É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo."



II.O processo de compras governamentais compreende a elaboração de documentos técnicos e, por vezes, de termos de referência, que irão subsidiar o estabelecimento de especificações de compras - CORRETA. Confira o artigo 6º, incisos IX e X da Lei de Licitações:

"IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos: (...)

X - Projeto Executivo - o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;"

Finalmente, em relação ao termo de referência, o Decreto nº 5.450/2005, que trata sobre a regulamentação do pregão eletrônico, traz em seu artigo 9º , § 2º , a definição de termo de referência:

"§ 2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva."

III.O modelo brasileiro não dispõe de mecanismos de controle de compras governamentais - ERRADA. No Brasil temos vários mecanismo de controle das compras governamentais como , no âmbito do controle interno o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, no externo o Tribunal de Contas da União entre outros. No âmbito dos Estados e Municípios temos ainda o sistema de controle interno e os Tribunais de Contas dos Estados ou Municípios realizando o controle externo. Por último o Poder Judiciário ainda atua no controle judicial em relação a legalidade dos atos dos gestores públicos.

Temos, portanto: I(F), II (V), III (F).

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão.



45. (FCC/DPE RS/Logística/2017) Uma repartição municipal em um Estado tem quatro fornecedores para medidores de consumo de energia elétrica. O sistema de informações da empresa identificou uma situação de baixo estoque e precisa emitir uma recomendação de compra, conforme os critérios mostrados na tabela abaixo. A recomendação de compra será emitida para o fornecedor com melhor pontuação, considerando todos os itens. Neste caso, trata-se do fornecedor:

Avaliação de importância dos itens e dos fornecedores							
Itens		Avaliação de importância dos itens (1-10)	Avaliação dos Fornecedores				
			I	II	III	IV	V
1	Preço	6	4	4	6	9	7
2	Serviço de campo	3	7	7	3	3	2
3	Confiabilidade de entrega	4	8	9	2	1	3
4	Tempo de entrega	1	5	3	2	1	2
5	Facilidade de manutenção	8	6	4	3	2	3
6	Adaptabilidade à leitura automática por computador	2	5	6	0	3	9
7	Vida do produto	3	5	4	3	5	3

- a) I.
- b) III.
- c) V.
- d) IV.
- e) II.

Comentário:

A forma mais simples de resolver essa questão é buscar alguma forma de ponderação entre as pontuações recebidas por cada fornecedor, ou seja, multiplicar suas pontuações (Colunas I a V) pela importância atribuída a cada quesito (Coluna Avaliação de Importância dos Itens). Dessa forma temos:

Fornecedor I: $(6 \times 4) + (3 \times 7) + (4 \times 8) + (1 \times 5) + (8 \times 6) + (2 \times 5) + (3 \times 5) = 155$ pontos

Fornecedor II: $(6 \times 4) + (3 \times 7) + (4 \times 9) + (1 \times 3) + (8 \times 4) + (2 \times 6) + (3 \times 4) = 140$ pontos

Fornecedor III: $(6 \times 6) + (3 \times 3) + (4 \times 2) + (1 \times 2) + (8 \times 3) + (2 \times 0) + (3 \times 3) = 88$ pontos

Fornecedor IV: $(6 \times 9) + (3 \times 3) + (4 \times 1) + (1 \times 1) + (8 \times 2) + (2 \times 3) + (3 \times 5) = 105$ pontos

Fornecedor V: $(6 \times 7) + (3 \times 2) + (4 \times 3) + (1 \times 2) + (8 \times 3) + (2 \times 9) + (3 \times 3) = 113$ pontos

Assim, o Fornecedor I foi o que, de forma ponderada, recebeu a maior pontuação e deverá receber a recomendação de compra.

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão.



46. (FCC/DPE RS/Logística/2017) As atividades de compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. NÃO se refere a atividade de compras:

- a) selecionar e qualificar fornecedores.
- b) avaliar o desempenho de fornecedores.
- c) negociar contratos.
- d) avaliar o desempenho da fabricação.
- e) comparar preço, qualidade e serviço.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Selecionar e qualificar fornecedores é atividade típica do setor de compras.

A **alternativa B** está incorreta. Avaliar o desempenho de fornecedores é atividade típica do setor de compras.

A **alternativa C** está incorreta. Negociar contratos é atividade típica do setor de compras.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. A avaliação do desempenho da fabricação não cabe ao setor de compras, que chega até a inspecionar a atividade produtiva, mas não avalia diretamente o desempenho da produção.

A **alternativa E** está incorreta. Comparar preços, qualidade e serviços também são atividades típicas do setor de compras.

47. (FCC/TRT 18a Região/Técnico Judiciário/2013) Constitui um objetivo básico de um departamento de compras de uma organização:

- a) procurar estabelecer as melhores condições de pagamento sem, no entanto, preocupar-se com o estabelecimento de prazos de entrega dos materiais e insumos.
- b) abastecer estoques com dimensão suficiente para a manutenção da produção, garantindo uma margem de uma vez e meia para as necessidades anuais de insumos.
- c) comparar qualidade de materiais e insumos, obedecendo a padrões de quantidade, sem preocupar-se com os preços.
- d) coordenar o fluxo de suprimentos de maneira a otimizar o uso de recursos da empresa.
- e) obter um fluxo descontinuado de suprimentos, independentemente das demandas de produção.



Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. O departamento de compras de uma organização deve procurar estabelecer as melhores condições de pagamento preocupando-se (e não sem se preocupar) com o estabelecimento de prazos de entrega dos materiais e insumos.

A **alternativa B** está incorreta. Não existe esse patamar de uma vez e meio estabelecido de forma genérica para a atividade.

A **alternativa C** está incorreta. O departamento de compras de uma organização deve comparar qualidade de materiais e insumos, obedecendo a padrões de quantidade, preocupando-se (e não sem se preocupar) com os preços.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. Coordenar o fluxo de suprimentos de maneira a otimizar o uso de recursos da empresa é mesmo um dos principais objetivos de um setor de compras.

A **alternativa E** está incorreta. O departamento de compras de uma organização deve obter um fluxo contínuo (e não descontinuado) de suprimentos, dependendo (e não independentemente) das demandas de produção.

48. (FCC/TRT 2a Região/Analista Judiciário/2014) Sobre o Pedido de Compras, NÃO é correto afirmar:

- a) Qualquer alteração, a ser feita após a emissão do pedido de compra, deve ter sido acordada entre o comprador e o fornecedor.
- b) Uma vez aceito pelo fornecedor, o pedido de compra tem força de contrato.
- c) Deve ser remetido ao fornecedor por intermédio de um protocolo para o qual se farão registros e controles.
- d) Não representa um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, este que é celebrado pela requisição de compra.
- e) Deve conter todas as condições negociadas, tais como: quantidade, qualidade, prazo de pagamento, data e local da entrega.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. Qualquer alteração, a ser feita após a emissão do pedido de compra, deve mesmo ter sido acordada entre o comprador e o fornecedor. O pedido tem compra tem caráter formal e oficial.



A **alternativa B** está incorreta. Uma vez aceito pelo fornecedor, o pedido de compra tem força de contrato, justamente por seu caráter formal e oficial.

A **alternativa C** está incorreta. Deve ser remetido ao fornecedor por intermédio de um protocolo para o qual se farão registros e controles. Isso permite o completo acompanhamento do trâmite pelos interessados.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. O pedido de compras, sim, representa um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, este que é celebrado pela requisição de compra.

A **alternativa E** está incorreta. Deve mesmo conter todas as condições negociadas, tais como: quantidade, qualidade, prazo de pagamento, data e local da entrega, justamente por ser o documento que inicialmente representa a formalização da transação.

49. (FCC/Ministério Público de Sergipe/Analista/2009) A etapa em que o órgão de compras assegura-se de que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas denomina-se:

- a) análise de valor.
- b) recebimento de materiais.
- c) pesquisa e seleção de fornecedores.
- d) seguimento de pedidos.
- e) análise das requisições.

Comentário:

A **alternativa A** está incorreta. A análise de valor, quando ligada ao processo produtivo, avalia as alternativas de negócio e define quais trazem melhor resultado para a organização sob a análise do valor presente ou algum outro método adotado.

A **alternativa B** está incorreta. O recebimento de materiais não controla e/ou assegura que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas.

A **alternativa C** está incorreta. A pesquisa e seleção de fornecedores também não controla e/ou assegura que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas. É usada com outro fim, como a confecção de um cadastro de fornecedores.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. De acordo com Tony Arnold (1999) e Viana (2010), é possível definir as principais atividades de um ciclo de compras:

- Preparação do processo: receber e analisar as requisições de compras (necessidades, dados, especificações, volumes, prazos, etc.) e montar o processo de compra.



- Planejamento da compra: Indicação de fornecedores com base no cadastro atualizado de fornecedores e estabelecimento das condições gerais da compra.
- Seleção de fornecedores: definição dos fornecedores para a concorrência.
- Concorrência: abertura, análise e avaliação das propostas, seguida de etapa de negociação.
- Contratação: emissão dos pedidos de compras após análises e julgamentos anteriores.
- Controle de entrega: acompanhamento dos prazos para entrega, diligenciamento do fornecedor.
- Recebimento e encerramento: Recepção e aceitação de mercadoria, aprovação da fatura para pagamento e encerramento do processo.

Note que no Controle de Entrega está listado o acompanhamento / seguimento dos pedidos, que nada mais é do que assegurar que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas.

A **alternativa E** está incorreta. As análises de requisições não têm o objetivo de controlar e/ou assegurar que a entrega do material será feita dentro dos prazos estabelecidos e na quantidade e qualidade negociadas. São usadas com outro fim, como identificar as demandas potenciais da organização e iniciar o respectivo processo de compras para supri-las.

50. (VUNESP/UFABC/Assistente Administração/2019) Avaliar a necessidade de aquisição de suprimentos e equipamentos, evitando a compra de bens desnecessários ou inadequados, é função da

- a) Avaliação Contábil.
- b) Auditoria Patrimonial.
- c) Análise Financeira.
- d) Análise Patrimonial.
- e) Auditoria Contábil.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. A avaliação contábil não é responsável por essas atividades de gestão.

A **alternativa B** está incorreta. A auditoria patrimonial não realiza esse tipo de processo. Tem por objetivo na verdade, examinar os controles administrativos e contábeis, a situação e condições existentes, bem como a verificação física e localização dos bens móveis e imóveis

A **alternativa C** está incorreta. A análise financeira também está bastante distante deste tipo de atividade.



A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. A gestão de toda a cadeia de suprimentos e, portanto, a avaliação da necessidade de aquisição de suprimentos e equipamentos, evitando a compra de bens desnecessários ou inadequados, é função típica da análise patrimonial.

A **alternativa E** está incorreta. A auditoria contábil, por fim, compreende o exame de documentos, livros contábeis, registros, além de realização de inspeções e obtenção de informações de fontes internas e externas, tudo relacionado com o controle do patrimônio da entidade auditada.

51. (VUNESP/Pref. Arujá-SP/Almoxarife/2015) A requisição de compra é utilizada para

- a) solicitar a aquisição de um determinado item para a reposição de estoque.
- b) negociar estoque em consignação sempre que possível.
- c) adotar técnicas de produção e desburocratizar o serviço de compras.
- d) detectar o estoque de segurança e o tempo de reposição do material.
- e) apontar a rotatividade do estoque e o custo de armazenagem do material.

Comentários:

A **alternativa A** está correta e é o gabarito da questão. A requisição de compra é a solicitação formal efetuada pela área demandante, que dispara o processo de aquisição de determinado item para a reposição do estoque.

A **alternativa B** está incorreta. A requisição de compra não tem relação com a negociação de estoques em consignação.

A **alternativa C** está incorreta. A requisição de compra não tem relação com a desburocratização do serviço de compras.

A **alternativa D** está incorreta. A requisição de compra não tem relação com a detecção do volume exato do estoque de segurança e, tampouco, com o tempo de reposição do material.

A **alternativa E** está incorreta. A requisição de compra também não se relaciona com a rotatividade do estoque e seus custos de armazenamento.

52. (VUNESP/Pref. Arujá-SP/Almoxarife/2015) Aumento repentino de demanda, demora no procedimento de pedido de compra e atrasos de entrega pelo fornecedor são falhas mais críticas no procedimento de

- a) inventário anual.
- b) inventário rotativo.



- c) contabilização do produto.
- d) reposição de estoque.
- e) avaliação de custos.

Comentários:

A **alternativa A** está incorreta. Nenhuma das três falhas listadas tem impacto significativo no processo de inventário anual.

A **alternativa B** está incorreta. Nenhuma das três falhas listadas tem impacto significativo no processo de inventário rotativo.

A **alternativa C** está incorreta. Nenhuma das três falhas listadas tem impacto significativo no processo de contabilização do produto.

A **alternativa D** está correta e é o gabarito da questão. São todas variáveis que impactam o processo de reposição do estoque. Demandas inesperadas, demoras na colocação dos pedidos de compra ou atrasos na entrega dos fornecedores são potenciais problemas para a continuidade da atividade produtiva da organização pois podem levar a “quebra” de estoque (fim dos materiais ou matérias primas disponíveis), paralisando a produção.

A **alternativa E** está incorreta. Nenhuma das três falhas listadas tem impacto significativo no processo de avaliação de custos.



GABARITO

GABARITO



- | | | |
|-------------|-------------|-------|
| 1. CORRETA | 20. ERRADA | 39. B |
| 2. CORRETA | 21. CORRETA | 40. D |
| 3. CORRETA | 22. ERRADA | 41. B |
| 4. D | 23. ERRADA | 42. D |
| 5. ERRADA | 24. CORRETA | 43. C |
| 6. ERRADA | 25. CORRETA | 44. A |
| 7. CORRETA | 26. C | 45. A |
| 8. D | 27. E | 46. D |
| 9. A | 28. C | 47. D |
| 10. CORRETA | 29. B | 48. D |
| 11. CORRETA | 30. D | 49. D |
| 12. ERRADA | 31. E | 50. D |
| 13. CORRETA | 32. D | 51. A |
| 14. CORRETA | 33. C | 52. D |
| 15. ERRADA | 34. A | |
| 16. CORRETA | 35. C | |
| 17. ERRADA | 36. A | |
| 18. CORRETA | 37. B | |
| 19. ERRADA | 38. E | |



RESUMO

○ **Compras: objetivos e organização:** a função de compras requer "planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas. Requer uma coordenação entre os diversos órgãos da empresa.

↳ **Objetivos de Compras:**

- Garantir o fluxo contínuo de materiais
- Adquirir materiais a preços competitivos
- Buscar materiais na qualidade exigida
- Buscar padronização e simplificação
- Levar em conta as limitações de armazenamento e transporte
- Incentivar a integração contínua da atividade
- Pesquisar e identificar fornecedores parceiros
- Planejar, executar e controlar todo o processo de compras

↳ **Organização e Etapas de Compras:** alguns princípios fundamentais devem ser considerados na organização do setor. São eles: autoridade para compra, registro de compras, registro de preços e registro de fornecedores. O processo de compras engloba as seguintes etapas.

- Determinação do que deve ser comprado, quanto e quando
- Estudo dos fornecedores Buscar materiais na qualidade exigida
- Escolha do fornecedor
- Realização do pedido
- Acompanhamento
- Finalização do processo após o recebimento

↳ **Estrutura de Compras:** Em linhas gerais há alguns processos que muito provavelmente estão relacionados as áreas de compras da maioria das organizações. São eles:

- Pesquisa, cadastro e avaliação de fornecedores
- Processamento de compras
- Compras
- Acompanhamento de compras



↳ **Ciclo de Compras e suas atividades:** De acordo com Tony Arnold (1999) e Viana (2010), é possível definir as principais atividades de um ciclo de compras:

- Preparação do processo
- Planejamento da compra
- Seleção de fornecedores
- Concorrência
- Contratação
- Controle de entrega
- Recebimento e encerramento

↳ **Modalidades de Compras:** Hoje existem diversas classificações de modalidades de compras:

- De acordo com a origem do fornecedor: locais x importação
- De acordo com o trâmite: emergenciais, normais ou parceladas
- De acordo com o item: patrimoniais x consumo
- Quanto as formalidades cumpridas: formais x informais
- De acordo com a recorrência: inéditas, rotineiras e modificadas

○ **Operação de Compras:** Os sistemas de compras vem passando por aperfeiçoamentos ao longo dos últimos anos e apresentam variações de acordo com a estrutura da empresa e da política adotada. Mesmo dentro desse cenário algumas características permanecem estáveis: sistema de compra a cotações e preço objetivo, duplas aprovações e documentação escrita.

↳ **Solicitação de Compras:** A solicitação de compras é o documento que autoriza o comprador a executar uma compra, aplicando-se tanto a materiais produtivos como improdutivos.

↳ **Coleta de Preços:** A cotação é o registro do preço obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada.

↳ **Pedido e acompanhamento das Compras:** O pedido de compra é um contrato formal entre o comprador e o fornecedor, representando fielmente todas as condições da transação estabelecida.

↳ **Otimização das Compras:** Qualidade, preço, custo e condições de compra e negociação são fatores que devem ser levados em consideração pelo profissional responsável pelo processo de compras na busca da maximização do emprego de recursos ao longo da cadeia de valor e incremento do nível de eficiência.

○ **Lotes de Compras:** o **Lote Econômico de Compras** busca encontrar o volume ideal (que minimiza os custos) a cada pedido da organização. Seu ponto ideal (volume de compras que minimiza o custo) está justamente no ponto em que as curvas do custo do pedido e da manutenção de estoque (genericamente são os custos de armazenagem) se tocam. A fórmula utilizada para o cálculo do LEC é:



$$LEC = \sqrt{\frac{2 \times \text{Demanda} \times \text{Custo do Pedido}}{\text{Custo de Armazenagem}}}$$

○ **Fornecedores:** Uma vez definidas as demandas da organização, cabe ao gestor de materiais buscar os melhores fornecedores disponíveis com base em seus tempos de resposta e precisão na entrega, qualidade de seus materiais, preços praticados e outros fatores relevantes.

↳ **Cadastro de Fornecedores:** O cadastro de fornecedores tem o objetivo de qualificar e avaliar o desempenho de fornecedores de materiais e serviços.

↳ **Classificação de Fornecedores:** fornecedores podem ser classificados em:

- **Comerciantes Varejistas:** intermediários que vendem diretamente ao consumidor final.
- **Comerciantes Atacadistas:** intermediários que focam na venda a distribuidores e varejistas.
- **Indústrias:** vendem produtos que elas mesmas produzem.
- **Prestador de Serviços:** fornecem serviços variados: limpeza, auditoria, segurança, etc.
- **Construtor de Obras Civas:** especializadas em construção, reforma e demolição de obras civis.

E, como fontes de suprimento, podem ser classificados como:

- **Fonte única** (fornecimento monopolista).
- **Fonte simples:** há vários fornecedores para o item mas a organização escolhe apenas um.
- **Fonte múltipla:** há vários fornecedores para o item e a organização decide distribuir sua demanda entre eles.

↳ **Seleção e Avaliação de Fornecedores:** Selecionar fornecedores significa reunir em um grupo o maior número possível de potenciais fornecedores que cumpram todos os requisitos necessários dentro das normas e critérios estabelecidos pela organização, que geralmente giram em torno da qualidade, dos preço / condições de pagamento e dos prazos de entrega e, obviamente, dos volumes esperados pelo comprador.

Selecionado o fornecedor, após suas primeiras entregas ele passa a ser avaliado e tal processo concentra-se em algumas grandes dimensões:

- Desempenho comercial
- Cumprimento dos prazos de entrega
- Qualidade do produto
- Desempenho do produto em serviço



⇒ **Relacionamento com Fornecedores:** O cultivo e a manutenção de um bom relacionamento entre comprador e fornecedor é fundamental para a eficiência de todo o processo ao longo do tempo.

⇒ **Ciclo do Pedido no Fornecedor:** veja abaixo quais são as suas principais etapas de acordo com Ronald Ballou (2005):

- **Preparação:** é a requisição de produtos ou serviços.
- **Transmissão:** etapa em que ocorre a transmissão de informações e documentos.
- **Recebimento:** a etapa do recebimento é responsável por verificar a exatidão das informações.
- **Atendimento:** responsável por embalar os itens, programar o embarque e a respectiva documentação.
- **Relatório da situação:** o relatório em questão tem como objetivo manter os clientes informados.

○ **Estratégias do Setor de Compras:** geralmente a organização tem duas grandes decisões a tomar em relação a isso, ou seja, optar por dois caminhos em duas grandes encruzilhadas:

⇒ **Verticalização x Horizontalização:** na verticalização a organização busca produzir o máximo possível internamente. Sempre que possível a organização produzirá dentro de seus domínios, evitando ou minimizando as compras de terceiros. Na horizontalização, por outro lado, os materiais são adquiridos preferencialmente no mercado.

⇒ **Centralização x Descentralização:** a centralização confere à organização maior controle do processo, especialização dos responsáveis e mais poder de barganha junto aos fornecedores em função dos altos volumes negociados. Já a descentralização gera maior agilidade e flexibilidade no atendimento das requisições de materiais, além de maior autonomia das áreas na condução de seus processos de abastecimento.

○ **Compras no Setor Público:** Nas empresas estatais e autárquicas, como também em todo o serviço público, ao contrário da iniciativa privada, as aquisições de qualquer natureza devem obedecer especialmente a Lei 8.666/1993, motivo pelo qual tornam-se totalmente transparentes.

⇒ **Licitação:** procedimento administrativo pelo qual a Administração Pública, em qualquer dos seus níveis, prevendo comprar materiais e serviços, realizar obras, alienar ou locar bens, segundo condições estipuladas previamente, convoca interessados para apresentação de propostas a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros preestabelecidos e divulgados.

- **Tipos de licitação:** menor preço, melhor técnica, melhor técnica e preço e maior lance.
- **Modalidades de licitação:** concorrência, tomada de preço, convite, concurso, leilão, pregão e consulta.



✎ **Edital de Licitação:** O edital de licitação é o ato convocatório que tem por finalidade fixar as condições necessárias à participação dos licitantes, ao desenvolvimento da licitação e à futura contratação, além de estabelecer um elo entre a Administração e os licitantes, que deve ser permanentemente seguido por todas as partes.

✎ **SRP - Sistema de Registro de Preços:** O Sistema de Registro de Preços é um meio apto a viabilizar diversas contratações de compras, concomitante ou sucessivas, sem a realização de um específico procedimento licitatório previamente a cada uma, por um ou mais de um órgão ou entidade da Administração Pública.

✎ **RDC - Regime Diferenciado de Contratação:** O RDC foi criado pela Lei 12.462/2011 e visava dar maior celeridade aos processos de contratação referentes a alguns eventos específicos (Jogos Olímpicos e Copa do Mundo, ambos sediados no Brasil). Com o sucesso da iniciativa o alcance do RDC acabou sendo ampliado para outros tipos de contratação como as do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), obras e serviços de infraestrutura do SUS, dos sistemas públicos de ensino ou sistema de estabelecimentos penais ou unidades de atendimento sócio educativo.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.