

Aula 00

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

Autor:
Ricardo Campanario

14 de Março de 2021

Sumário

Compras em Administração de Materiais	3
1 - Considerações Iniciais.....	3
2 - Compras: objetivos e organização	4
2.1 - Objetivos de Compras.....	4
2.2 - Ciclo de Compras e suas atividades	5
3 - Operação de Compras	7
3.1 - Solicitação de Compras.....	7
3.2 - Coleta de preços	8
3.3 - Pedido e acompanhamento das Compras.....	9
4 - Lotes de Compras	11
5 - Fornecedores.....	17
5.1 - Cadastro de Fornecedores	17
5.2 - Relacionamento com Fornecedores.....	18
5.3 - Ciclo do Pedido no Fornecedor.....	19
6 - Estratégias do Setor de Compras	21
6.1 - Verticalização x Horizontalização	21
6.2 - Centralização x Descentralização.....	22
7 - Compras no Setor Público	25
7.1 - Licitação	26
7.2 - Edital de Licitação	30
8 - Considerações Finais	32



Questões Comentadas.....	33
Gabarito	45
Resumo	46



COMPRAS EM ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

1 - Considerações Iniciais

Olá aluno estratégico!

Hoje trataremos de mais um assunto importante em Administração de Materiais: a gestão de todo o processo de Compras.

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!

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.

2.2 - Ciclo de Compras e suas atividades

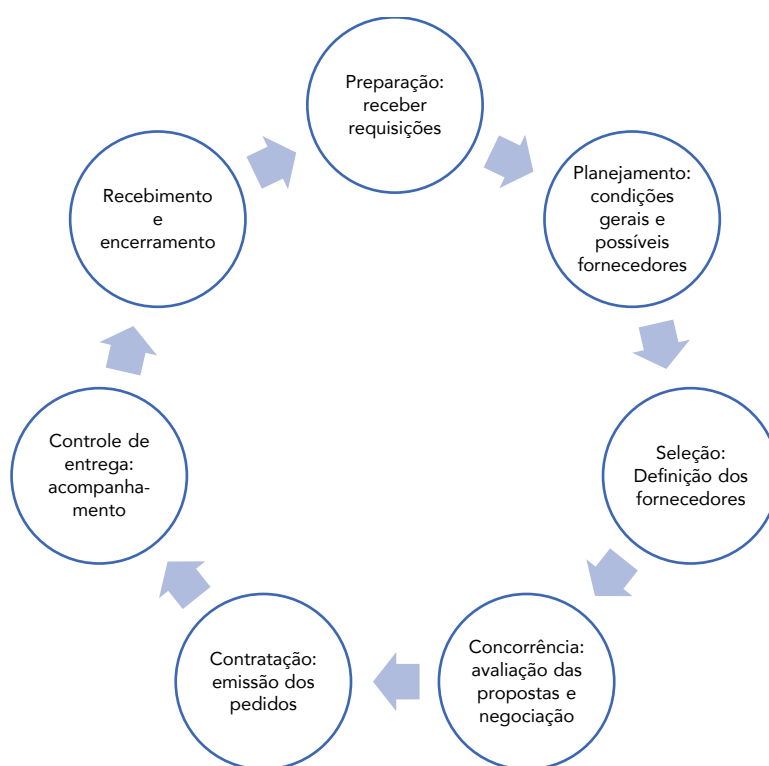
De acordo com o que já vimos, podemos dizer que o **ciclo de compras** é atividade cíclica e repetitiva, composta por conjunto de atividades desempenhadas a cada vez que é necessária uma nova aquisição.

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.



3 - Operação de Compras

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				
Requisitante	Setor		OS		Área de Aplicação	OS								
	Descrição do Material													
	Quantidade		Unidade		Data de Utilização		Destino do Material Substituído							
	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							
Estoque	Outras informações					PC	Número							
							Data Entrega							
	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	
		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.

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 autorizamos-lhes o fornecimento abaixo descrito observadas as condições constantes no verso.							
IT	Quantidade	Unid.	Código	SC	Descrição	Preço Unitário	IPI %
						\$	
ET		ES		EM			
Importa o total deste PC em \$							
Embalagem		☐ incluído ☐ devolver ☐ acrescer					
Frete a carreto		☐ incluído ☐ retiramos ☐ a pagar ☐ carreto \$					
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.

▪



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:

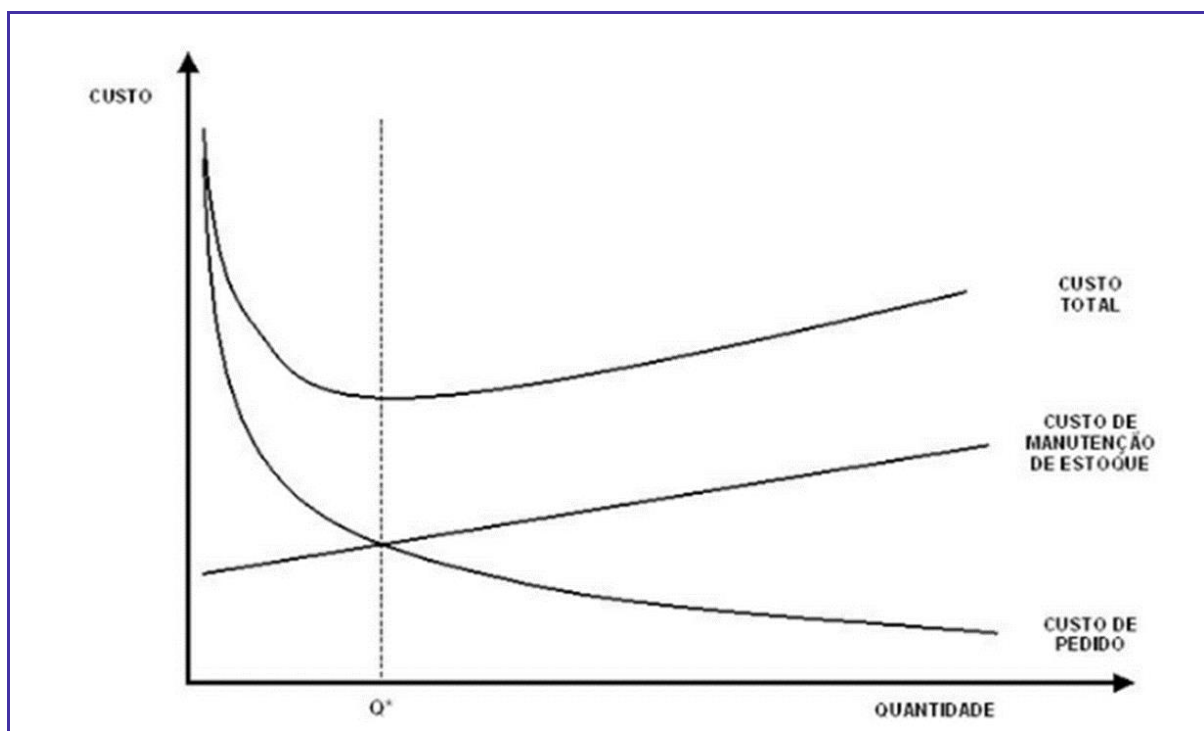
- ✓ É econômico estocar o item?
- ✓ É interessante estocar um item indicado como antieconômico a fim de satisfazer a um cliente e, portanto, melhorar as relações com ele?

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.

(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.

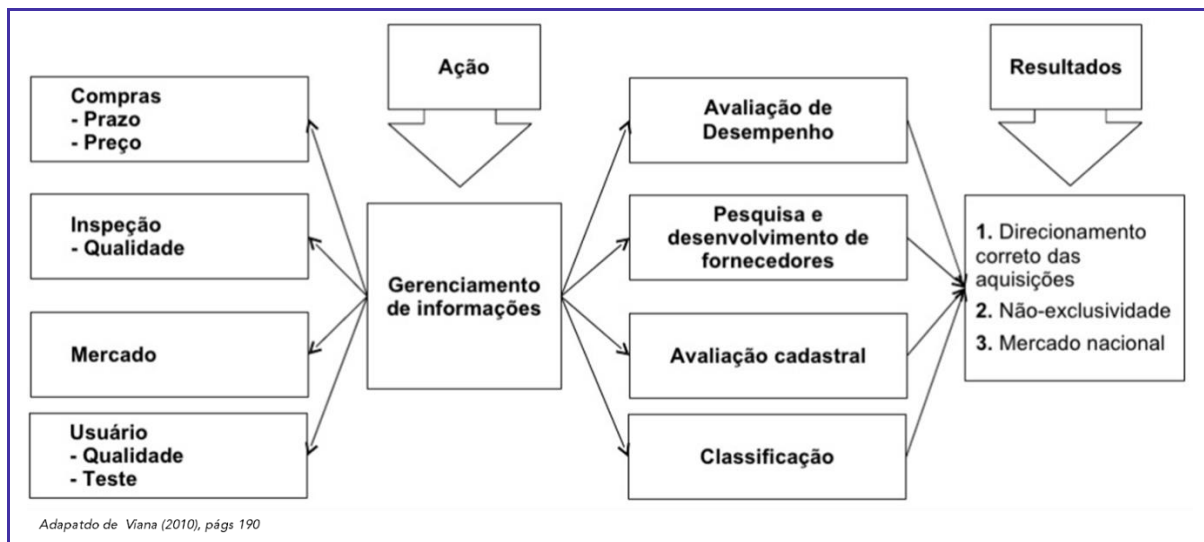
É importante a existência e o fortalecimento desse setor pois vimos que para a eficiência de toda a cadeia produtiva é fundamental começar o processo com boas compras e, para isso, é crítico saber de quem comprar.

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 - 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.

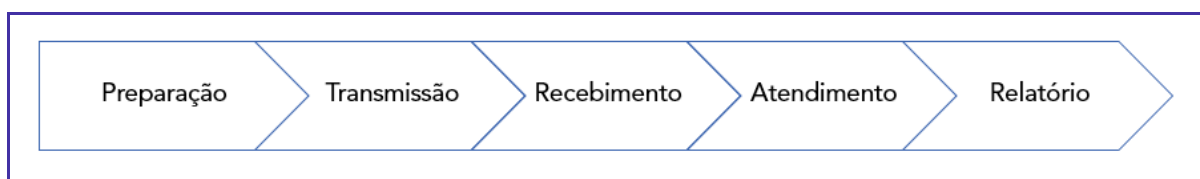
A área de compras deve ser capaz, ética e parceira o suficiente para estabelecer **relações "ganha-ganha"** com os fornecedores da organização, contando com **remunerações justas**, **otimização da produção** de ambos os lados, **pesquisas em conjunto** sobre os materiais adquiridos, **compartilhamento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

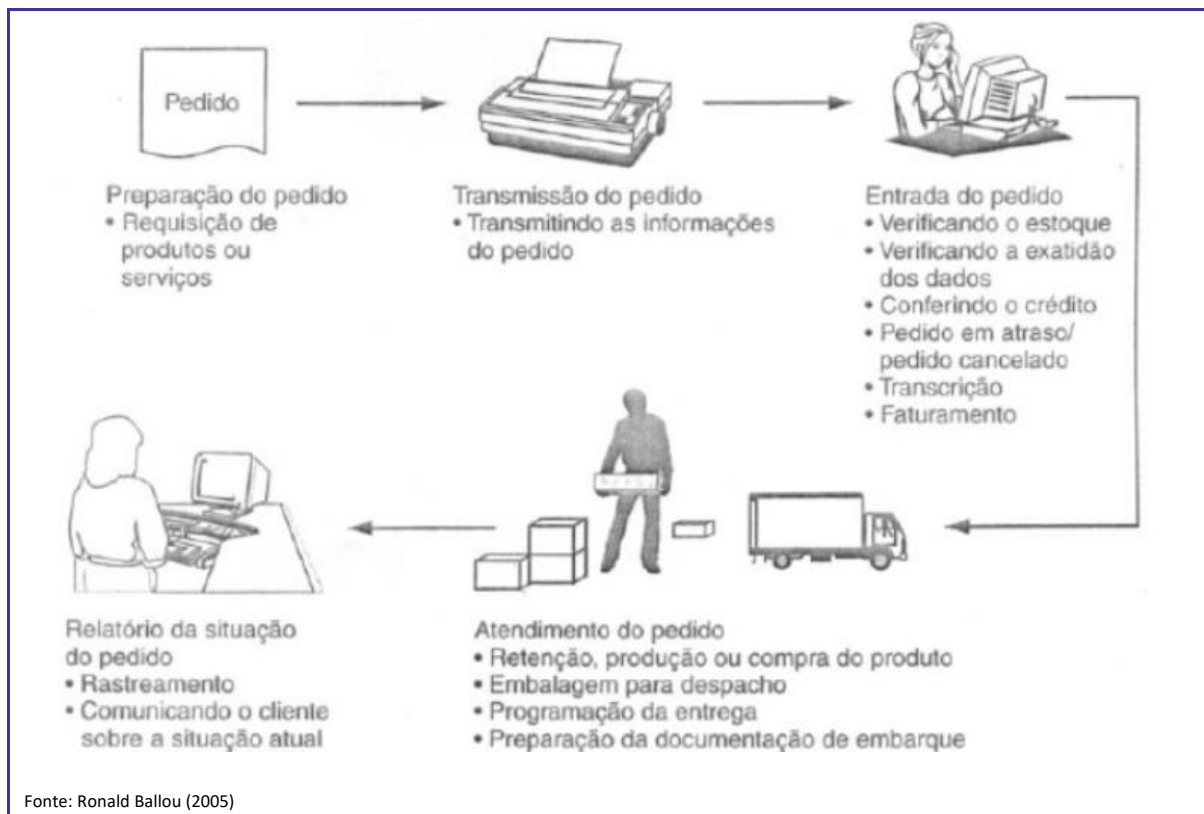
5.3 - Ciclo do Pedido no Fornecedor

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.





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.

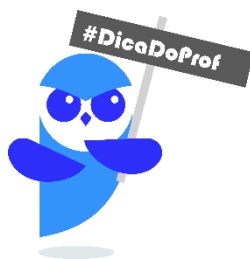
Veja que essa diferença é bastante significativa e já nos dá uma ideia de em qual cenário uma ou outra estratégia deve ser aplicada. Vejamos:

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!



RESUMINDO

CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
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.



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.



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>



QUESTÕES COMENTADAS



1. (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.

2. (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."

3. (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.

4. (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.



5. (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 comprador, 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

6. (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.



7. (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.

8. (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.

9. (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.

10. (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.

11. (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, a 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, a qualidade, as condições de pagamento as condições de embalagem e transporte.



A **alternativa D** 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.

12. (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.

13. (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:



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

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

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

14. (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.

15. (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 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.

16. (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.



GABARITO

GABARITO



1. D
2. ERRADA
3. A
4. CORRETA
5. ERRADA
6. CORRETA
7. ERRADA
8. ERRADA
9. ERRADA
10. C
11. C
12. D
13. A
14. B
15. D
16. D



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

↳ **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

○ **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.



○ **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.

↳ **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.



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.