

## **DIVERGÊNCIAS NOS PROCESSOS DE COMPRAS: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS IMPACTOS RELEVANTES EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL CALÇADISTA DO VALE DO PARANHANA/RS**

Igor Augusto Schmitt<sup>1</sup>  
Leandra da Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O setor de compras tornou-se fundamental em uma organização que busca o crescimento sustentável e a otimização de seus resultados, ao mesmo tempo em que atinge a redução de custos. Os processos do setor de compras ganharam importância na medida em que a inteligência e a eficiência se tornaram imprescindíveis nesse departamento. O presente estudo objetivou-se a analisar as possíveis falhas nos processos do setor de compras em uma empresa calçadista situada no Vale do Paranhana/RS. A metodologia utilizada foi análise de documentos e entrevista, composta por 10 questões respondidas pelo gestor da área de suprimentos da empresa. Após a análise das divergências identificadas através do controle interno da empresa, evidenciou-se que ocorreram impactos financeiros, com preços cobrados a maior, no valor de R\$ 181.470,06 e preços cobrados a menor, no valor de R\$ 94.589,22. Já com relação às quantidades de materiais recebidos a maior, totalizaram 142.066 unidades de medidas. Por fim, conclui-se que 5,32% das notas fiscais lançadas no estoque da empresa tiveram algum tipo de divergência, seja monetária ou em quantidade.

**Palavras-chave:** Compras. Processos. Divergências.

### **ABSTRACT**

The procurement industry has become central to an organization that seeks sustainable growth and optimization of results while reducing costs. Procurement processes have gained in importance as intelligence and efficiency have become paramount in this department. This study aimed to analyze the possible failures in the processes of the purchasing sector in a footwear company located in Vale do Paranhana/RS. The methodology used was document analysis and interview consisting of 8 questions answered by the manager of the company's supply area. After analyzing the divergences identified through the company's internal control, it was shown that the financial impacts charged with the overpriced were R\$ 181,470.06 and the lower charged prices in the amount of R\$ 94,589.22. Regarding the quantities of materials received the largest totaled 142,066 units of measurement. Finally, it is concluded that about 5.32% of the invoices posted in the company's stock had some kind of divergence either in quantity or monetary.

**Keywords:** Purchasing. Proceedings. Disagreements.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o mercado cada vez mais competitivo, o setor de suprimentos está engajado nas metas financeiras das organizações. Por meio de um bom planejamento, avaliação criteriosa de estoques, compras de oportunidade, poder de negociação, previsão de demanda, entre outros

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – E-mail: igorschmitt@sou.faccat.br

<sup>2</sup> Professora Orientadora – Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS – E-mail: leandrapoa@yahoo.com.br

fatores, é possível maximizar os resultados financeiros e a eficiência produtiva. O departamento de compras vem ganhando importância nos últimos anos e, em paralelo a isso, o comprador não deve ser apenas honesto e transparente, mas ter aptidão para gestão e controle de estoque, conhecimento sobre os tributos que impactam diretamente no custo de aquisição e *feeling* para a negociação (BALLOU, 2011).

A gestão ou o controle do setor de compras é importante para mitigar as divergências, pois as organizações acabam pagando por mercadorias que, por vezes, não foram negociadas pelos compradores ou, ainda, uma quantidade maior que o comprado, afetando dessa forma, o seu fluxo de caixa (SARAIVA; PEREIRA; SOUZA, 2015). Outra falha que pode ocorrer é a não vinculação de notas fiscais com a ordem de compra emitida pelo comprador da empresa, dificultando dessa forma a conferência da quantidade, tributos e preços dos produtos negociados.

As divergências representam não conformidades nas atividades produtivas, de tal modo que pesquisas para seu controle e prevenção são, no mínimo, desejáveis. Almeida, Pinho e Fagundes (2006) definem divergência como falha, ou seja, um evento indesejado e responsável por erros e rupturas nos processos produtivos. A possibilidade de falhas penaliza o exercício pleno do propósito. Portanto, buscou-se identificar quais as falhas nos processos no setor de compras e conferência de notas fiscais de uma empresa que podem impactar em resultados financeiros negativos.

Dessa forma, o presente trabalho objetiva-se a analisar as possíveis falhas nos processos do setor de compras em uma empresa calçadista do Vale do Paranhana/RS. Como objetivo específico, procurou-se analisar os processos operacionais na cadeia de suprimentos, incluindo lançamento das notas fiscais eletrônicas. E, ainda, identificar as técnicas e as ferramentas utilizadas nos processos de compras.

O setor calçadista nacional é composto por seis mil e noventa e cinco (6.095) estabelecimentos de fabricação de calçados, sendo o Brasil o quarto produtor mundial calçadista (ABICALÇADOS, 2019). Assim, este trabalho apresenta relevância por analisar uma empresa calçadista do Vale do Paranhana. A região em estudo é uma microrregião do Rio Grande do Sul, localizada no Vale dos Sinos. Mais de um terço das indústrias calçadistas nacionais está concentrada no Vale do Rio dos Sinos e Vale do Paranhana/Encosta da Serra. Esse polo é responsável por aproximadamente 30% da produção nacional (ABICALÇADOS, 2019).

Além da relevância apresentada, este estudo contribui por analisar em serviços, especificamente no processo de compras, conceitos de gestão de falhas. O tema escolhido no estudo se torna relevante também quando se percebe que as falhas e divergências são corriqueiras, podendo ocorrer devido à falta de *compliance*, governança, controle interno e as

fragilidades e vulnerabilidade de sistemas e ferramentas que auxiliam nos processos e que interligam os setores da companhia.

Falhas também podem ocorrer devido à falta de conferência de tributos. De acordo com pesquisa realizada pela empresa Systax, 24% dos compradores não conferem os tributos de suas compras junto aos seus fornecedores e apenas 16% das empresas conseguem verificar os tributos incidentes nas notas fiscais antes de receber as mercadorias (COLAGRANDE, 2019). Corroborando para essas divergências tributárias não estimadas e calculadas pelo comprador no momento da cotação de preços, a empresa Arquivoi – Gestão de Documentos Fiscais- realizou uma pesquisa que foi publicada no caderno especial de contabilidade do Jornal do Comércio, no dia 06/11/2019, revelando que 63% das empresas recebem notas fiscais com algum erro tributário. Esse tributo, se pago a maior, impacta diretamente no custo do produto ou serviço e conseqüentemente prejudica o crescimento da empresa e a margem de lucro do empresário (JORNAL DO COMÉRCIO, 2019). Mesmo que a falta de conferência de tributos seja uma falha que pode ocorrer com frequência, esse tipo de falha não será analisada neste estudo.

O estudo pretende auxiliar às organizações na identificação, mapeamento e mitigação de incorreções no processo de compra. As organizações precisam discriminar as diferentes falhas e prestar atenção especial àquelas que são inerentemente críticas ou que possam repercutir negativamente na produção ou serviço (OLIVEIRA; PAIVA; ALMEIDA, 2010). Ao identificar as falhas, a empresa tem a oportunidade de reduzi-las, podendo assim incorrer em aumento de qualidade e ganho financeiro.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se como metodologia a pesquisa aplicada, de forma exploratória, descritiva e explicativa. Quanto aos procedimentos se utilizou o estudo de caso documental. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se de forma qualitativa e quantitativa.

O artigo se encontra dividido em 5 seções: a seção 1 faz a introdução da pesquisa, a seção 2 apresenta o embasamento teórico, a seção 3 descreve o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa, a seção 4 demonstra e analisa os resultados encontrados e a seção 5 traz as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este estudo tem sua fundamentação teórica pautada nos processos do setor de compras. Aborda a cadeia de suprimentos, o conceito e objetivo de compras, o *compliance* e o controle interno.

## 2.1 Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos ou *supply chain*, abrange todos os estágios envolvidos na operação e fabricação de um determinado produto, finalizando esse processo no momento da entrega do produto para o seu cliente, de acordo com a sua necessidade, tendo como diferencial a excelência no atendimento, com maior agilidade e qualidade no serviço prestado (ASCENÇO, 2014). Para muitos, o setor de suprimentos está relacionado exclusivamente à compra de matéria-prima e/ou insumos (BALLOU, 2011).

Entretanto o setor de *supply chain* se mostra cada vez mais uma área que atua com inteligência, deixando de lado apenas o operacional e o rotineiro, além de incluir nas suas funções o que está relacionado à execução da entrega do produto para o seu consumidor final. Também é de sua responsabilidade e competência desenvolver novos produtos/ inovações, integração com as áreas de vendas, programação, marketing, operações, distribuições, finanças e serviço de atendimento ao cliente (CHOPRA; MEINDL, 2016). Ou seja, a cadeia de suprimentos engloba as atividades funcionais de uma companhia (transportes, controle de estoques, entre outros) que se repetem ao longo de seu processo de fabricação, transformando matéria-prima em produto acabado (BALLOU, 2011).

A gestão da cadeia de suprimentos é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva sustentável (BALLOU, 2011). A expressão inglesa *Supply Chain Management* (SCM) significa gestão da cadeia de suprimentos ou gestão da cadeia logística. Segundo Fleury et al. (2007), no Brasil, o *supply chain* começou a ser introduzido no mercado de trabalho a partir dos meados da década de 90, motivado pelo movimento da logística integrada, que vem ganhando relevância no país, estreitando as relações com um conjunto seletivo de fornecedores e clientes com os quais se deseja firmar uma parceria. Para Damiani e Delgado (2018), a atividade de transporte na logística é a de maior importância para a empresa, pois é responsável por grande parte dos custos logísticos, além de medir o nível do serviço prestado aos seus clientes, agregando valor ao produto.

As principais razões para essa integração entre os departamentos, visando o auxílio nas tomadas de decisões estratégicas, segundo Baily (2000) são apresentadas no Quadro 1:

**Quadro 1: Razões para o crescimento do envolvimento de compras nas tomadas de decisões**

Tipos	Definição
Compras	Área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos.
Inovação rápida de um produto	Exige uma equipe gerencial mais integrada, envolvendo todas as funções e processos em vez de funcional para a administração.
Integração de fluxos de materiais integrados	MRP ( <i>Manufacturing Resources Planning</i> )- Prevê a demanda de materiais em função das necessidades. EDI ( <i>Electronic Data Interchange</i> ) – Transmissão eletrônica de dados entre uma ou mais organizações, reduzindo a intervenção humana no processo, otimizando tempo.
Envolvimento ativo de fornecedor	Redução de custos e segurança.
<i>Benchmarking</i> ( <i>avaliação comparativa</i> )	Importante fator estratégico para as empresas.

Fonte: Baily *et al.* (2000), adaptado pelo acadêmico.

Apresenta-se como uma peça importante para essa integração o departamento de TI (Tecnologia da Informação), que através de programas e ferramentas auxilia nas tomadas de decisões das empresas, propiciando a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados pela companhia (GOMES, 2004).

Dentre essas ferramentas da TI está o ERP (*Enterprise Resource Planning*), que é um sistema que integra as informações entre os setores da empresa. A utilização do ERP melhora o fluxo de informações e facilita o acesso aos dados operacionais, tornando as informações mais confiáveis e auxiliando a tomada de decisões com base em dados que refletem a situação da empresa, visando à padronização, otimização e integração dos diversos processos de negócio (TEIXEIRA 2011).

## 2.2 O conceito e objetivo de compras

Aquisição é a ação e o efeito de comprar algo que envolve duas partes, sendo elas: o comprador e o vendedor. O verbo comprar significa obter algo em troca de dinheiro. A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos (BRASIL, 1993, art.6, III), defini compra como “[...] toda a aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente [...]”, dessa forma se pode dizer que a compra é uma troca em que o dinheiro é a forma de intercâmbio.

De acordo com Baily (2000), suprir a produção com fluxo seguro de estoque de materiais e serviços para que sejam atendidas as suas necessidades, assegurar ressurgimento de matéria-prima e insumos, comprar com inteligência e administrar estoques, são alguns dos objetivos do setor de compras. Dessa forma, o setor de suprimentos deverá prover a demanda com o menor custo possível,

aliado a qualidade do material e serviço, minimizando impactos no processo produtivo, como a ineficiência produtiva que gera prejuízos para a organização (CHOPRA; MEINDL, 2016).

Uma forma de suprir a demanda minimizando impactos no processo produtivo é possuindo uma boa gestão do estoque. Uma ferramenta gerencial que auxilia a gestão de estoques e a carteira de clientes de uma empresa é a curva ABC. A curva ABC, também denominada Princípio de Pareto ou ainda curva 80-20, significa dizer que 20% dos produtos representam 80% dos estoques, ou 20% dos clientes significam 80% das vendas (RONCHI, 2015). Essa é uma ferramenta gerencial que auxilia a gestão de estoques e a carteira de clientes de uma empresa, classificando as informações ao separar por grupos de maior e menor impacto/relevância, sendo utilizada por várias áreas do conhecimento para tomada de decisão (COSTA, 2011).

Para Ronchi (2015), a classificação dos itens gerada pela curva ABC divide os estoques em três classes, de acordo com a sua relevância, como as quantidades ou valores monetários, dando, assim, uma maior importância de acordo com a sua classificação, como segue:

**Tabela 1 – Parâmetros da Curva ABC**

GRUPO	QUANTIDADE DE ITENS/FORNECEDORES	REPRESENTATIVIDADE NO ESTOQUE	CONTROLE
A	15% A 20%	ATÉ 80%	ALTO
B	35% A 40%	10% A 15%	MÉDIO
C	40% A 50%	5% A 10%	BAIXO

Fonte: RONCHI (2015), adaptada pelo acadêmico (2019).

Vale ressaltar que os percentuais citados acima não são uma regra, eles podem variar de acordo com a atividade ou ramo empresarial, caso a empresa queira realizar outro tipo de análise, os percentuais poderão ser ajustados conforme a sua necessidade (RONCHI, 2015).

### 2.2.1 Processos no setor de compras

Os processos de compras se iniciam na homologação de fornecedores. Para Oliveira *et al.* (2014), homologar é o ato de aprovar ou confirmar que uma determinada empresa atende aos critérios preestabelecidos de fornecimento, visando maior segurança e confiança no processo de compras.

A primeira etapa da homologação é a pesquisa de fontes de fornecimento, no qual o profissional de compras estuda e analisa os possíveis fornecedores. A próxima etapa consiste em realizar a seleção dos fornecedores e o devido cadastro no banco de dados da empresa, em que

devem constar informações como produtos e serviços oferecidos, capacidade de produção, custos com transporte, prazo de entrega e fontes de referência junto aos clientes (MOURA, 2009).

Para Oliveira et al. (2014), pode-se ter como vantagens, no processo de homologação de fornecedores, a minimização de riscos, qualificação do fornecedor, maior poder de negociação, segurança e confiabilidade nas compras. Tornando-se assim uma vantagem competitiva, além de resguardar a imagem da empresa, em casos de participação de atos ilícitos ou fraudulentos através de terceiros. Por outro lado, pode ser considerada uma desvantagem, em função do alto investimento, devido aos processos que envolvem a homologação (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Após a seleção de fornecedores aptos a fornecer materiais e serviços iniciam-se as cotações. Dessa forma, o setor de suprimentos deverá estar em sintonia com o setor comercial da empresa, para que se possa projetar o consumo de materiais aumentando seu poder de negociação. Para Ballou (2011), as compras deverão ser visualizadas no momento em que o pedido for programado pelo setor responsável para que se tenha um *lead time*<sup>3</sup> maior junto ao seu fornecedor. Através dessa previsibilidade se pode verificar o estoque e o empenho dos materiais que serão consumidos na produção, e a partir daí montar uma estratégia de negócio para que se possa realizar a compra da maneira mais assertiva possível, com qualidade, preço baixo, *lead time* esperado, baixo índice de materiais em obsolescência, entre outros (BALLOU, 2011).

Para Chopra e Meindl (2016), quando ocorre a venda, o produto vendido deverá ser programado e colocado no sistema para que se possa visualizar o consumo de matéria-prima que será necessária para a produção daquela quantidade. Essa compra poderá ser através de geração automática do pedido baseada na quantidade de produtos que serão produzidos x o seu consumo, ou ainda, ser levado em consideração seu estoque regulador/mínimo de segurança. Após o pedido ser enviado ao fornecedor, o comprador deverá ser responsável pelo acompanhamento do mesmo, também conhecido por *follow-up*<sup>4</sup>, na área de compras para que sejam evitados ou minimizados atrasos nos pedidos.

## 2.2.2 Recebimento e conferência de Nota Fiscal Eletrônica

De acordo com o site da Secretaria da Fazenda<sup>5</sup> a nota fiscal eletrônica é um documento que registra uma operação comercial entre as duas partes, a qual deverá ser assinada digitalmente, de maneira a garantir a integridade dos dados e a autoria do emissor perante o

---

<sup>3</sup>*Lead time* - é o tempo entre o momento do pedido do cliente até a chegada do produto a ele.

<sup>4</sup>*Follow - up* - Acompanhar / fazer acompanhamento

<sup>5</sup> Disponível em: <[https://www.sefaz.rs.gov.br/ASP/SEF\\_ROOT/inf/SEF-NFE\\_Duvidas3.htm](https://www.sefaz.rs.gov.br/ASP/SEF_ROOT/inf/SEF-NFE_Duvidas3.htm)>. Acesso em 22 abr. 2019.

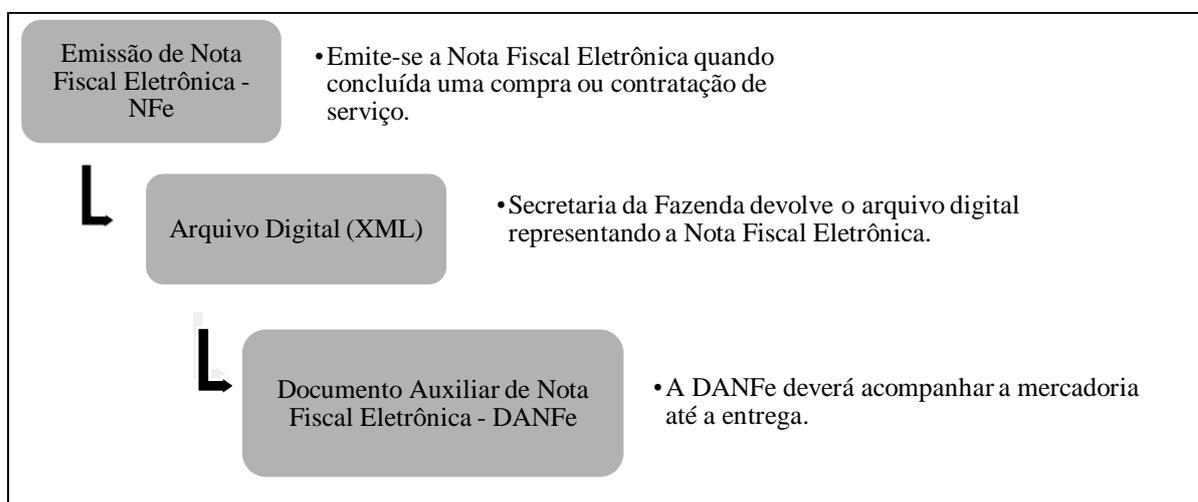
fisco. Para que se tenha uma boa gestão com as notas fiscais eletrônicas, deve-se centralizar o local e a pessoa responsável pelo recebimento desses documentos, para evitar extravios que geram transtornos e até mesmo prejuízos financeiros para a empresa. Geralmente se concentra a entrega nos almoxarifados/armazéns das empresas (BALLOU, 2011).

O local de recebimento de mercadorias é a porta de entrada da empresa para que os fornecedores possam realizar suas entregas conforme os pedidos recebidos de seus clientes. Trata-se do local em que haverá mais fluxo de pessoas externas, ou seja, que não fazem parte da empresa, por esse motivo o controle deverá ser rigoroso e uma das formas mais comuns é identificando-as com crachá de visitantes (PAOLESCHI, 2009).

Sobre o recebimento de mercadoria, Viana (2009) afirma que o recebimento e a conferência da nota fiscal eletrônica integral ou parcial deve se dar no momento da entrega do material no almoxarifado/armazém da empresa ou no local em que o almoxarife julgue necessário fazer a entrega. Dessa forma, otimizam-se os processos que envolvem a conferência da nota fiscal eletrônica com relação a quantidade, tributos, preços, razão social, data de emissão, data de entrega, entre outros (VIANA, 2009). Caso haja divergências na nota fiscal eletrônica com relação ao que foi acordado, os demais processos não serão realizados, como armazenamento do material no estoque e o lançamento da nota fiscal eletrônica, evitando gerar pagamentos indevidos. Com relação à empresa analisada neste estudo, é importante destacar que o setor de recebimento e conferência dos pedidos não tem acesso à ordem de compra para confrontar com a nota fiscal recebida.

De acordo com Fernandez (2016), os processos que envolvem a geração da nota fiscal eletrônica deverão ser feitos da seguinte forma (Quadro 2):

#### Quadro 2 – Fluxograma da Nota Fiscal



Fonte: Fernandez (2016), adaptada pelo acadêmico (2019).

Fernandez (2016) ressalta que, quando concluída e realizada uma compra ou contratação de serviço, deve ser gerada uma Nota Fiscal Eletrônica (NFe), sendo ela emitida pelo fornecedor contra o seu cliente. Fazendo, dessa forma, com que os dados sobre a operação de venda de produto e/ou serviço sejam enviados, validados e registrados pelos servidores da Secretaria da Fazenda do estado do emissor.

No momento da emissão da nota, a SEFAZ (Secretaria da Fazenda) devolve um arquivo digital (no formato XML) que representa oficialmente a Nota Fiscal Eletrônica. O fornecedor deve gerar uma versão impressa dessa nota, chamada de DANFe (Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica), que deverá acompanhar e ser entregue com a mercadoria ou após a conclusão do serviço prestado.

### **2.3 *Compliance* e Controle Interno**

O termo *compliance* se originou nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, no ano de 1913, que objetivou a formação de um sistema financeiro mais seguro e estável (MANZI, 2008 *apud* SANTOS, 2011).

É importante estar claro que as práticas de *compliance* não são somente uma imposição jurídica, de acordo com Ribeiro e Diniz (2015), o *compliance* deve estar ligado ao negócio central da organização, além do mais, o mesmo deve fazer parte da cultura ética da empresa. Os autores Coimbra e Manzi (2010), salientam que *compliance* vem do verbo inglês *to comply*, que significa obedecer, cumprir, executar, satisfazer, estar em conformidade ao que foi proposto como: regras, diretrizes, normas e regulamentos internos e externos da organização. É a atividade de assegurar que a empresa está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos de seu segmento (COIMBRA; MANZI, 2010). Isso vale para as esferas trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária, ética, etc.

A implantação de um programa de *compliance* na empresa pode ser importante para o crescimento organizacional, independentemente de seu porte, gerando credibilidade para seus clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e investidores. As pessoas, de modo geral, estão procurando se engajar em empresas com *compliance* robustos e bem definidos, tornando-se uma empresa com diferencial em relação a seus concorrentes, trazendo segurança, controle nos processos e minimizando riscos oriundos da falta de governança (GONÇALVES, 2012). Por outro lado, a falta de segurança e de confiança propicia um enfraquecimento das relações econômicas e sociais. Segundo Arruda, Whitaker e Ramos (2001, p. 23) a “[...] ausência dos valores morais é o pior dos males que pode afligir o tecido social”.

A função de *compliance*, segundo a Associação Brasileira de Bancos Internacionais, ABBI (2009)<sup>6</sup>, tem como objetivo alinhar os processos de uma organização para que os mesmos sigam as normas e procedimentos estabelecidos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como um conjunto de abordagens técnicas e processos utilizados pela ciência para expressar e solucionar problemas de aquisição objetiva do conhecimento de uma maneira sistemática (RODRIGUES, 2007). São procedimentos utilizados na obtenção dos conhecimentos e na aplicação de métodos, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade científica do saber obtido (BARROS; LEHFELD, 2007). Para Gil (2017), a metodologia é o caminho a ser percorrido para que se possa realizar uma pesquisa ou estudo.

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar as divergências nos processos de compras e recebimentos de notas fiscais eletrônicas em uma empresa calçadista do Vale do Paranhana – RS. A metodologia empregada para satisfazer esse objetivo será descrita a seguir.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001), as formas de classificar uma pesquisa são: quanto à natureza; quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos adotados e quanto à forma de abordagem.

Quanto à sua natureza, esta pesquisa se caracteriza como aplicada, que de acordo com Gil (2017, p.26) esse tipo de pesquisa “[...] abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Quanto ao seu objetivo, segue uma classificação embasada em três modalidades: exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, pois tem por característica aprofundar ideias ou, ainda, novas descobertas acerca do assunto estudado (GIL, 2017). Descritiva, pois descreve as características de determinado fenômeno ou população (GIL, 2017), nesse caso foram descritas as características dos processos de compras de uma empresa do setor calçadista. Explicativa, caracteriza-se por explicar a razão, o porquê da ocorrência de algum fato (GIL, 2017). Neste trabalho se buscou explicar as razões dos erros, o porquê das divergências nos processos de compras da empresa.

---

<sup>6</sup>Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>. Acesso em: 11 abr. 2019.

Quanto aos procedimentos adotados, classificou-se em estudo de caso e documental. O estudo de caso corresponde a pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, executando uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real (YIN, 2015). Neste trabalho o caso analisado é de uma indústria calçadista do Vale do Paranhana. Segundo Gil (2017), uma pesquisa documental utiliza como fontes documentos, que nesta pesquisa serão representados pelos relatórios de compras fornecidos pela empresa.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois se consideram de cunho qualitativo a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, e quantitativa, pois foram mensuradas as informações coletadas. A dupla abordagem enriquece o resultado, conforme salientam Raupp e Beuren (2013), pois reúne a precisão dos dados quantitativos e o detalhamento do conhecimento por meio dos dados qualitativos.

### **3.2 Unidade de análise**

Segundo Yin (2015), o universo, ou população-alvo, é o conjunto de elementos unidos por características semelhantes a serem analisadas. Enquanto a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Portanto, a unidade de análise escolhida foi uma indústria do setor de calçados que neste estudo está denominada de ABC LTDA, a fim de resguardar o sigilo das informações da mesma. A empresa está sediada no Vale do Paranhana e caracteriza-se como pioneira na fabricação de calçados, tendo sua fundação no ano de 1998. Atualmente, possui quatro unidades produtivas, todas situadas no Vale dos Sinos e Paranhana, no Estado do Rio Grande do Sul.

### **3.3 Coleta de dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a coleta de dados é o ato de pesquisar, explorar, juntar documentos, tendo como finalidade atender às necessidades para o desenvolvimento da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira por meio de um roteiro de entrevista composto de 10 questões dissertativas. Com o uso de um gravador, as opiniões do entrevistado foram gravadas e posteriormente transcritas para o estudo. Todas as perguntas

estão interligadas ao objetivo geral e aos objetivos específicos, com a finalidade de atingir os meios metodológicos e os objetivos propostos. A entrevista foi realizada com o gestor da área de suprimentos em duas etapas, questões 1 a 7 durante o mês de junho de 2019 e questões 8 a 10 em outubro de 2019.

Na segunda etapa da coleta de dados, foram analisados relatórios extraídos do sistema de compras que a empresa utiliza em sua gestão. Esses relatórios apresentam número da ordem de compra, material, quantidade, valor, número da nota fiscal eletrônica correspondente a ordem de compra, entre outros dados que para este estudo não são relevantes, como, por exemplo, o valor dos tributos. Conforme já evidenciado no referencial teórico, a conferência dos valores dos tributos não constará nas análises deste estudo.

Os relatórios apresentam as NFe que demonstram divergências financeiras e/ou em quantidades de insumos em relação ao pedido de ordem de compra. Cabe ressaltar que esta pesquisa teve como período base de análise o ano de 2018.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Foram extraídos do sistema que a empresa em estudo utiliza, relatórios de divergências quantitativos e/ou monetários. Esses relatórios dizem respeito aos pedidos de compras e os lançamentos das notas fiscais eletrônicas de matéria prima e insumos no estoque, referentes ao ano de 2018. De posse dos dados, os mesmos foram agrupados por tipo de divergência (monetária ou quantitativa) e planilhados com uso do *software Excel*.

Com relação às divergências quantitativas a análise foi realizada nas notas fiscais que apresentavam volume de itens maior do que os solicitados nas ordens de compra da empresa. As notas fiscais, que apresentam itens a menor do que a ordem de compra, não foram analisadas, pois o sistema entende que essas serão entregues no futuro, ou seja, foram entregues de forma parcial, assim, não representando divergências. Caso a entrega complementar somada a entrega parcial ultrapasse a solicitada na ordem de compra, a divergência estará inclusa nesse relatório.

Nos relatórios extraídos do sistema que apresentam as divergências em quantidades, foram utilizados nos cálculos unidades de medidas de acordo com o que o material comprado apresenta, como por exemplo: unidade de medida inteira (peça ou unidade); utilizou-se como critério números inteiros. Nos casos em que os materiais são comprados e faturados por m<sup>2</sup> (metro quadrado), quilogramas e litros, utilizou-se quatro casas após a vírgula, como por exemplo, 1,5214 kg e 5,8957 litros, porém, na soma total das divergências utilizou-se o método de números inteiros.

Com relação às divergências monetárias utilizou-se para os números encontrados quatro casas após a vírgula, como por exemplo, R\$ 1,5323. Porém, na soma total das divergências de preços utilizou-se duas casas após a vírgula, aplicando o critério de arredondamento, sendo ele igual ou maior que 5, arredondou-se para cima e menor que 5 arredondou-se para baixo.

O valor monetário unitário encontrado de divergência foi multiplicado pela quantidade mencionada na ordem de compra, como por exemplo: comprou-se 10 unidades, tendo R\$ 0,25 de divergência por unidade, apresenta-se como divergência total de R\$ 2,50. Nas compras realizadas por importação, os valores monetários estão demonstrados em moeda corrente nacional (R\$).

Essas divergências (monetárias e quantitativas) estão detalhadas na seção 4 deste artigo. Elas foram analisadas quanto aos produtos que obtiveram maiores frequências e relevâncias no período de 2018. Apresentam-se também os meses em que ocorreram os maiores índices de divergências no decorrer do período.

Em conjunto com as informações extraídas dos relatórios, foi realizada uma entrevista composta de 10 questões que estão diretamente ligadas aos objetivos do estudo. Essa entrevista foi orientada por questões abertas que versaram sobre os processos de compras da empresa estudada, a importância dos controles nesses processos e ainda propondo melhorias para a redução dessas divergências. As questões foram respondidas pelo gestor da área de suprimentos e foi realizada em duas etapas, questões 1 a 7 durante o mês de junho de 2019 e questões 8 a 10 em outubro de 2019.

As respostas foram transcritas e repassadas ao trabalho. Após transcrever a entrevista, evidenciar e analisar os números e seus respectivos percentuais de relevância, a próxima seção apresenta a descrição da empresa e análise dos dados.

## **4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo, partindo da caracterização da empresa, da apresentação quantitativa e monetária das divergências identificadas nos processos do setor de compras e nos lançamentos das notas fiscais. Também foi descrita a entrevista realizada com o gestor de suprimentos da empresa e, por fim, feita a análise do impacto financeiro e contábil nas falhas do setor de compras.

### **4.1 Caracterização da empresa**

O estudo foi realizado em uma empresa do setor calçadista, localizada no Vale do Paranhana, que atua há mais de vinte anos no mercado, tendo sua fundação no ano de 1998.

Atualmente possui 4 unidades produtivas, todas situadas no Vale dos Sinos e Paranhana/RS. A empresa conta com a atuação de 33 escritórios de representação no mercado interno e 3 representantes no mercado externo.

Atualmente, a empresa gera cerca de 2,8 mil empregos, produzindo em média 25 mil pares/dia de calçados femininos e masculinos, tendo a sua maior participação no mercado nacional. Atingindo um faturamento médio anual de R\$ 300 milhões, destaca-se pelo conforto, bem-estar e a qualidade dos calçados, com modelos diferenciados, levando novidades aos clientes.

A empresa em estudo divulgou seu balanço patrimonial no dia 31/12/2018, o qual demonstrou um ativo total de R\$ 190.437.140,29. O ativo imobilizado informado foi de R\$ 22.729.400,63, com um valor de estoque de R\$ 26.113.951,49. O patrimônio líquido apresentou-se no valor de R\$ 98.993.910,40.

Ainda em relação ao ano de 2018, através de um relatório extraído do sistema de controle da empresa, constatou-se que foi realizado o lançamento de 107.403 notas fiscais, das quais 91.268 estão vinculadas ao estoque da empresa. Ou seja, a movimentação desse material foi acompanhada e controlada via almoxarifado, sendo abastecido para o setor produtivo mediante um número de remessa que gera a necessidade de consumo ou requisição.

As demais notas fiscais foram lançadas na escrita fiscal, na qual o material é exclusivo para o centro de custo do setor solicitado. Esse material não se encontra cadastrado em fichas técnicas dos produtos fabricados, ou ainda, não será acompanhado e controlado seu estoque no almoxarifado.

A equipe do setor de compras é composta por oito profissionais. Sendo três compradores, um responsável pelo diligenciamento de mercadorias, um analista de estoque, um coordenador de homologação de fornecedores e capacidade, um coordenador e um gerente de compras.

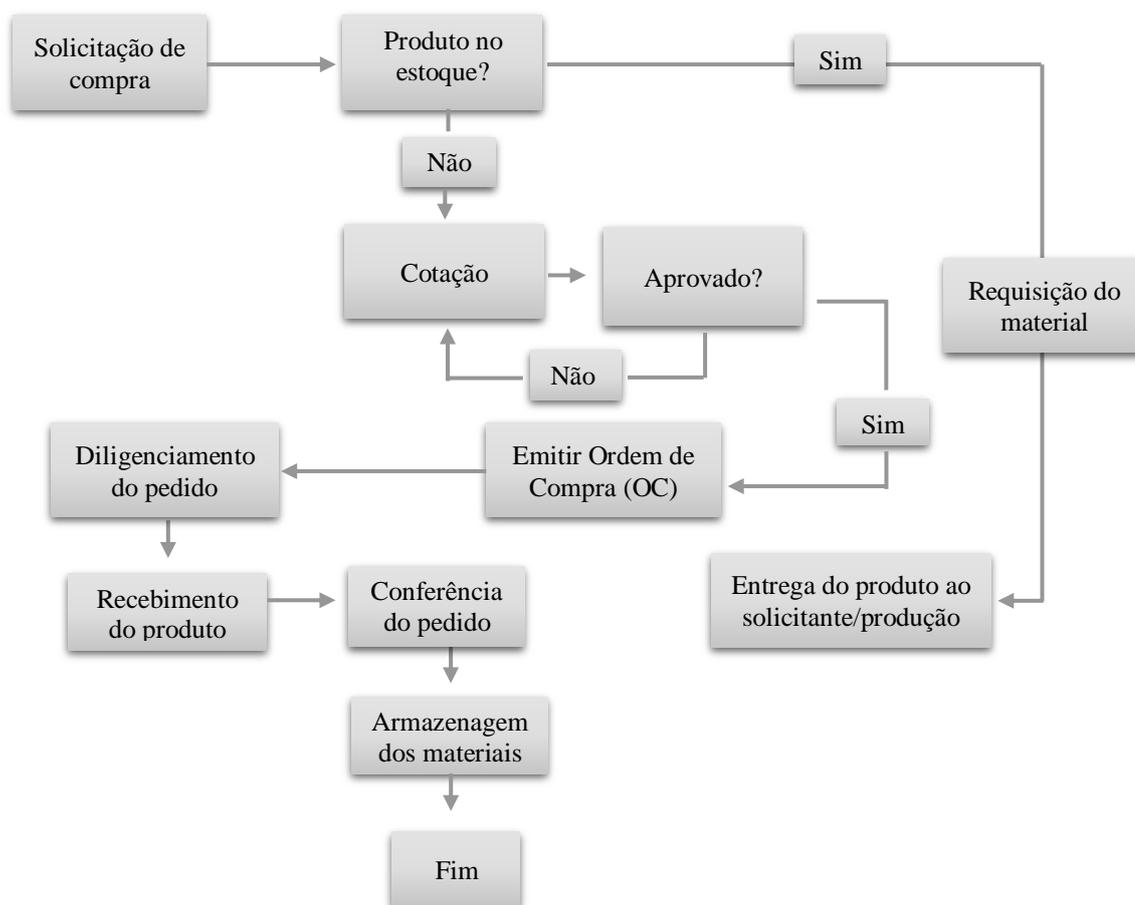
#### **4.2 O processo de compras na empresa ABC**

No período da pesquisa realizada, no ano de 2018, o setor de compras tinha como foco principal o abastecimento produtivo. Tendo como objetivo manter e otimizar a eficiência produtiva, caracterizando-se como um departamento operacional e não tendo a visão de um setor estratégico e inteligente para a companhia. A estratégia e a inteligência no setor de compras se dão por alguns motivos, sendo um deles o de gerir de forma eficaz o estoque, buscando sempre o melhor custo, qualidade e garantindo a entrega do material na data de sua necessidade, assim contribuindo para a maximização de seus resultados.

Os principais processos que fazem parte desse departamento são apresentados a partir da Figura 2, fluxograma dos processos do setor de compras.

Cabe salientar que o fluxo apresentado abaixo mostra como se inicia a compra de um novo produto, o qual não deve se confundir com a compra de um produto já existente no estoque. Quando há necessidade de reposição do material de estoque, essa reposição é feita através de uma requisição gerada pelo sistema ERP que a empresa utiliza.

**Figura 1 - Fluxograma dos processos do setor de compras**



Fonte: Setor de compras da empresa em estudo, adaptado pelo acadêmico (2019).

Por meio da Figura 1, pode-se verificar o processo utilizado na empresa em estudo. A solicitação de compra é o primeiro processo da cadeia. Inicia-se no departamento de desenvolvimento, onde se escolhem os materiais para compor o produto. Se o material possui estoque, deverá ser distribuído para a produção assim que ocorrer a sua necessidade, através de requisição ou por remessas geradas pelo sistema que a empresa utiliza. Caso não tenha o material no estoque (material novo), o mesmo deverá ser solicitado ao setor de compras para que sejam realizadas cotações com pelo menos três fornecedores, se possível.

Após o início das cotações o comprador deve negociar o material visando preço, qualidade e a garantia de entrega na data de sua necessidade. Assim que negociado, o valor do

material deverá ser repassado para a área de custos, que analisará se o valor está dentro do que a empresa estima gastar com aquela linha de produto, dessa forma viabilizando ou não o projeto. No caso de aprovação do custo, realiza-se o cadastro na ficha técnica do produto e o comprador está apto e autorizado a emitir a ordem de compra ao fornecedor. Caso o preço não for aprovado, o projeto é cancelado ou procuram-se outras alternativas de materiais no mercado.

Para finalizar o processo, faz-se o diligenciamento do material junto ao fornecedor, para que o mesmo chegue na data mencionada na ordem de compra, não provocando riscos de ruptura produtiva. O recebimento do material ocorre via almoxarifado da empresa, realizando a conferência da nota fiscal com o produto. Porém, nesse momento, o confronto entre o pedido de compra e a nota fiscal eletrônica não é realizado, visto que o setor de recebimento não tem acesso à ordem de compra, realizando assim uma conferência superficial nas informações mencionadas nas notas fiscais, como por exemplo: razão social, CNPJ, inscrição estadual, data de emissão, descrição do produto e quantidade de volumes (embalagens).

Dessa forma, pode haver divergências entre o que foi comprado e o que foi entregue pelo fornecedor, seja em valores monetários ou em quantidades. Essas divergências entre a ordem de compra e a nota fiscal só são identificadas no momento do lançamento da nota fiscal junto ao almoxarifado da empresa, pois o mesmo ocorre vinculando o número da ordem de compra mencionada na nota fiscal.

Identificou-se que quando ocorrem divergências entre a nota fiscal e o pedido de compra, o responsável pelo lançamento da nota fiscal no estoque ajusta o pedido de compra para ficar em conformidade com a nota e após realiza o lançamento. Isso se dá pelo fato de que o setor de recebimento assina e carimba a nota fiscal comprovando que de fato o que foi cobrado está sendo entregue, porém não tendo a informação de que o que está sendo cobrado é o que foi negociado pelo comprador.

Se o material estiver em conformidade com a nota fiscal eletrônica, a mesma é lançada no estoque e o material armazenado e está pronto para o abastecimento, conforme a necessidade produtiva. Se o material não estiver em conformidade com a nota fiscal ou ainda com problemas de qualidade, o mesmo, é devolvido para o fornecedor de forma parcial ou integral, ficando a critério do comprador, do gestor de qualidade e do gerente de produção a tomada de decisão.

#### **4.3 Identificação e descrição das divergências com relação à quantidade**

A partir dos quadros e gráficos apresentados a seguir, são analisadas as divergências de janeiro a dezembro de 2018 em quantidades de volumes, sejam eles por m<sup>2</sup> (metros quadrados),

peças, litros, kg (quilogramas), entre outras unidades de medidas. Essa análise está voltada para materiais que são lançados e controlados no estoque da empresa.

No quadro 3 apresentam-se as divergências em quantidades e percentuais referente ao exercício de 2018, essas divergências estão explícitas mensalmente.

**Quadro 3: Divergências de quantidades**

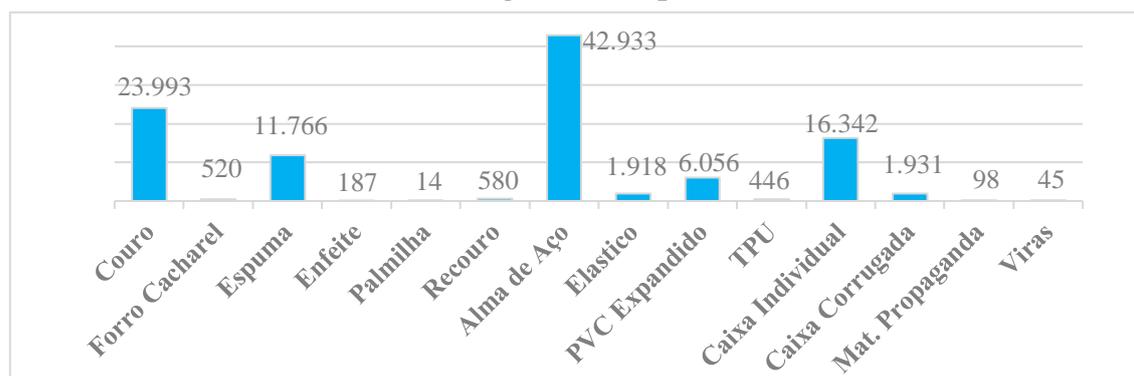
Mês	Quantidades a maior	Percentual
jan/18	20.507	14,4%
fev/18	43.188	30,4%
mar/18	22.560	15,9%
abr/18	22.509	15,8%
mai/18	18.162	12,8%
jun/18	1.801	1,3%
jul/18	1.467	1,0%
ago/18	3.734	2,6%
set/18	457	0,3%
out/18	2.424	1,7%
nov/18	3.449	2,4%
dez/18	1.809	1,3%
<b>TOTAL</b>	<b>142.066</b>	<b>100%</b>

Fonte: Setor de compras da empresa em estudo, adaptado pelo acadêmico (2019).

De acordo com a análise do Quadro 3, é possível identificar que os meses de janeiro a maio foram os meses com maiores divergências em volumes recebidos a maior, demonstrando diferença no que de fato foi negociado entre o comprador e o vendedor. Representando cerca de 89,30% do total das divergências no ano de 2018, esse resultado não significa que esses meses de maiores divergências são os meses em que se compram mais materiais, pois se constatou, através dos relatórios extraídos do sistema da empresa, que o mês em que mais se adquiriu materiais vinculados ao estoque foi o mês de outubro/18.

No Gráfico 1, demonstra-se os grupos de materiais com maiores divergências de quantidades no ano de 2018. Destacam-se 14 grupos, os quais se apresentam com a maior relevância nos relatórios.

**Gráfico 1: Materiais com mais divergências de quantidades no ano**



Fonte: Setor de compras, adaptado pelo acadêmico (2019).

No Gráfico 1, pode-se observar que os 14 materiais com maior relevância nas divergências de quantidades recebidas a maior totalizam 106.829 unidades de medidas. Representando 75,20% das divergências totais encontradas no período de jan./2018 a dez/2018.

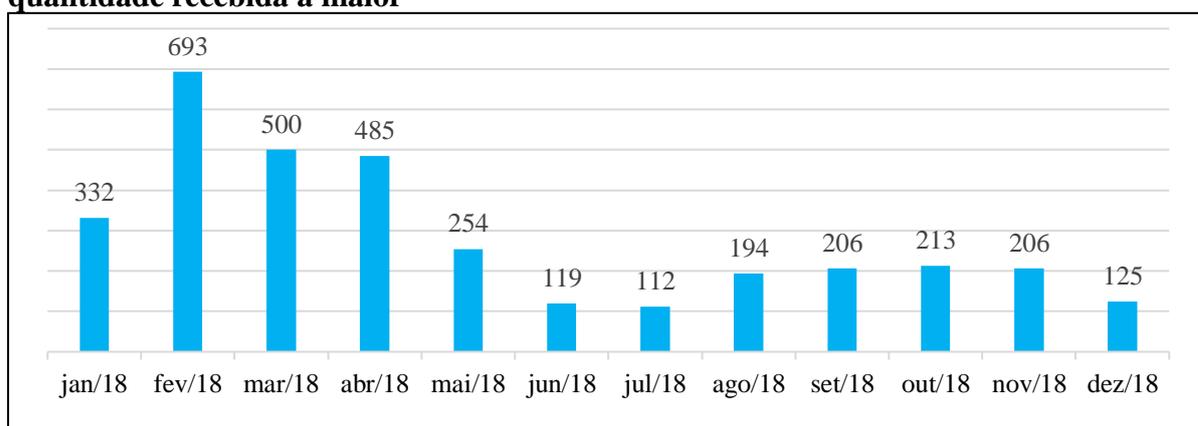
Destaca-se que dentre esses 14 produtos, 5 materiais apresentam maiores divergências. São eles: alma de aço (30,22%), couro (16,89%), caixa individual (11,50%), espuma (8,28%) e PVC expandido (4,26%). Esses materiais representam 71,15% do volume total de divergências adquiridas no exercício de 2018.

Ao se verificar o relatório de curva ABC – identificou-se que no período de 2018 a empresa comprou cerca de R\$ 103.000.000,00 em matérias-primas, insumos, ativo imobilizado e prestações de serviços. Vale ressaltar que a Curva ABC que a empresa utiliza não diferencia materiais controlados no estoque.

Analisou-se a Curva ABC utilizando os seguintes percentuais: para a categoria A = 80%, B= 15% e C= 5% do valor de estoque. Assim, identificamos que a categoria A representou aproximadamente R\$ 82.500.000,00, sendo o couro a matéria-prima com maior giro de estoque, representando cerca de 26%, seguido de PVC expandido (7,45%) e forro cacharel com 3,21%. Todos os materiais observados no gráfico 1 contemplam a categoria A da curva ABC.

O Gráfico 2 apresenta a quantidade de notas fiscais lançadas no estoque da empresa que apresentam divergências com relação as quantidades recebidas a maior. Essas divergências são apuradas mensalmente, durante o ano de 2018 totalizaram 3.439 ocorrências.

**Gráfico 2: Número de notas fiscais em que constam divergências com relação a quantidade recebida a maior**



Fonte: Setor de compras, adaptado pelo acadêmico (2019)

Com relação ao Gráfico 2 se pode afirmar que, no primeiro semestre, os números de lançamentos de notas fiscais que apresentaram divergências em relação à quantidade recebida a maior de materiais representou 69,29% do total. Os três meses com maior relevância em

divergências foram fevereiro (20,15%), março (14,54%) e abril (14,10%), os 3 meses mencionados representam 48,79% do total de divergências identificadas no ano. Após evidenciar as divergências encontradas com relação às quantidades, a próxima seção (4.4) apresenta as falhas com relação aos valores dos produtos.

#### 4.4 Identificação e descrição das divergências com relação aos valores dos produtos

A partir dos quadros e gráficos apresentados a seguir, são descritas as divergências de janeiro a dezembro de 2018 em valores monetários recebidos a maior e a menor com relação à ordem de compra emitida pelo comprador. Essa análise está voltada para materiais que são lançados e controlados no estoque da empresa, sendo que o valor registrado no estoque e na contabilidade da empresa é o que está sendo cobrado na nota fiscal pelo fornecedor, seja ele a maior ou a menor que o pedido de compra. No Quadro 4 apresentam-se as divergências em valores e percentuais referentes ao exercício de 2018, essas divergências estão explícitas mensalmente.

**Quadro 4: Divergências nos preços faturados a menor e a maior**

Mês	Preço a menor	Percentual	Preço a maior	Percentual
jan/18	R\$ 20.494,98	11,29%	R\$ 1.688,26	1,78%
fev/18	R\$ 57.117,24	31,47%	R\$ 1.068,29	1,13%
mar/18	R\$ 3.706,39	2,04%	R\$ 4.854,03	5,13%
abr/18	R\$ 34.572,57	19,05%	R\$ 3.240,67	3,43%
mai/18	R\$ 1.264,78	0,70%	R\$ 17.785,87	18,80%
jun/18	R\$ 316,76	0,17%	R\$ 13.912,37	14,71%
jul/18	R\$ 1.547,10	0,85%	R\$ 41.067,99	43,42%
ago/18	R\$ 9.997,67	5,51%	R\$ 195,93	0,21%
set/18	R\$ 2.154,04	1,19%	R\$ 46,05	0,05%
out/18	R\$ 3.116,61	1,72%	R\$ 10.455,79	11,05%
nov/18	R\$ 46.790,79	25,78%	R\$ 230,28	0,24%
dez/18	R\$ 391,13	0,22%	R\$ 43,69	0,05%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 181.470,06</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 94.589,22</b>	<b>100,00%</b>

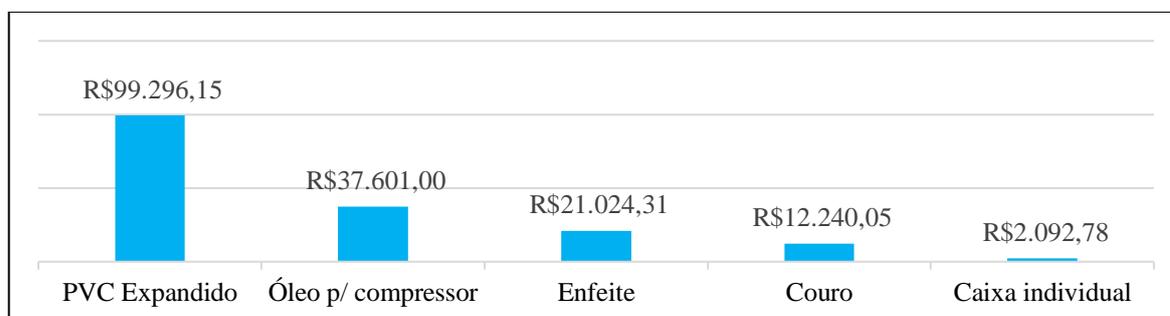
Fonte: Setor de compras da empresa em estudo, adaptado pelo acadêmico (2019)

No Quadro 4, com relação às divergências de valores recebidos a menor, ficou evidenciado que os meses de fevereiro, novembro e abril tiveram maiores divergências respectivamente, totalizando 76,30% do total identificado. Os preços faturados a maior, confrontados com a ordem de compra emitida pelo comprador, ficaram concentrados nos meses de julho, maio e junho com as maiores divergências respectivamente, representando 76,93% do total no ano.

O valor total dos preços cobrados a menor foi de R\$ 181.470,06, já os preços cobrados a maior totalizaram R\$ 94.589,22. Dessa forma, teoricamente, não fica evidenciado um prejuízo financeiro, levando em consideração o confronto desses dois números.

No Gráfico 3, apresentam-se os 5 produtos que tiveram maior divergência em valores monetários cobrados a menor em relação ao pedido de compra emitido ao fornecedor pelo comprador da empresa.

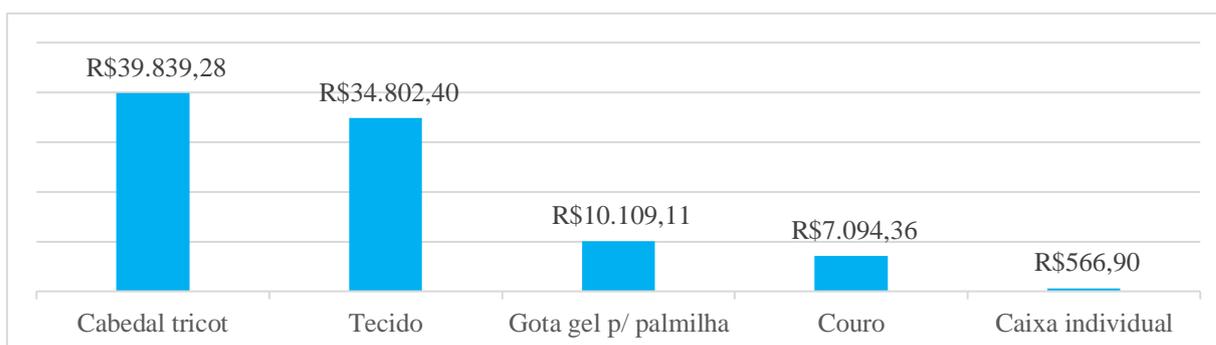
**Gráfico 3: Materiais com maior divergência de preços cobrado a menor**



Fonte: Setor de compras, adaptado pelo acadêmico (2019)

No Gráfico 3, constatou-se que os 5 produtos com maior divergência em relação ao preço a menor, totalizaram 94,92% das divergências encontradas no ano de 2018. O material PVC expandido com maior divergência representa 54,72% das divergências. No Gráfico 4, apresentam-se os 5 produtos que tiveram a maior divergência em valores monetários cobrados a maior em relação a ordem de compra emitida ao fornecedor pelo comprador da empresa.

**Gráfico 4: Materiais com maior divergência de preço cobrado a maior**

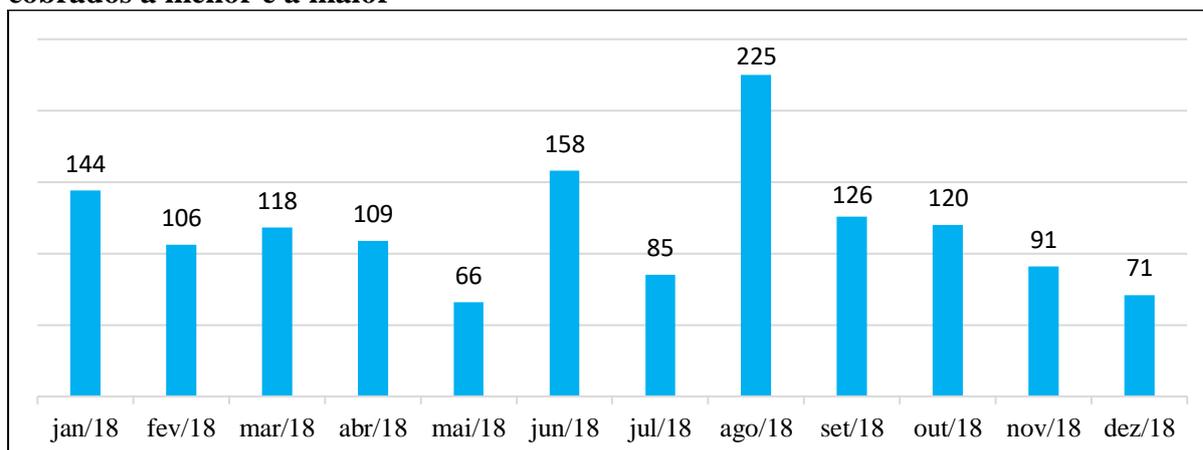


Fonte: Setor de compras, adaptado pelo acadêmico (2019)

Analisando o Gráfico 4, ficou evidenciado de que a soma dos 5 materiais que tiveram maior divergência com relação ao preço faturado a maior representam 97,70% do total das divergências encontradas no período, sendo o cabedal tricot o produto com a maior discrepância encontrada, representando 42,12% do total.

No Gráfico 5, apresenta-se a quantidade de divergências de preços que ocorreram no ano analisado. Essas divergências somam um total de 1.419 lançamentos de notas fiscais que não eram fidedignas ao preço do produto que constava na ordem de compra.

**Gráfico 5: Número de notas fiscais que constam divergências com relação a preços cobrados a menor e a maior**



Fonte: Setor de compras adaptado pelo acadêmico (2019)

A partir da análise do Gráfico 5, fica evidente que os meses com maior número de notas fiscais recebidas com divergências, em relação ao preço faturado a maior e a menor, são os meses de agosto (15,86%), junho (11,13%) e janeiro (10,15%), representando 37,14% do número de notas fiscais com divergências de preços encontradas no período. No Quadro 5 apresenta-se a quantidade total de notas fiscais com divergências de preços e quantidades recebidas somadas no período de análise, totalizando 4.858 ocorrências.

**Quadro 5: Número de notas fiscais com divergências de quantidade e preço**

Mês	Preço	Percentual	Quantidade	Percentual	Total	Percentual
jan/18	144	10,15%	332	9,65%	476	9,80%
fev/18	106	7,47%	693	20,15%	799	16,45%
mar/18	118	8,32%	500	14,54%	618	12,72%
abr/18	109	7,68%	485	14,10%	594	12,23%
mai/18	66	4,65%	254	7,39%	320	6,59%
jun/18	158	11,13%	119	3,46%	277	5,70%
jul/18	85	6%	112	3,26%	197	4,06%
ago/18	225	16%	194	5,64%	419	8,62%
set/18	126	9%	206	5,99%	332	6,83%
out/18	120	8%	213	6,19%	333	6,85%
nov/18	91	6%	206	5,99%	297	6,11%
dez/18	71	5%	125	3,63%	196	4,03%
<b>TOTAL</b>	<b>1419</b>	<b>100,00%</b>	<b>3439</b>	<b>100,00%</b>	<b>4858</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Setor de compras adaptado pelo acadêmico (2019).

No Quadro 5, verifica-se que os meses de fevereiro (16,45%), março (12,72%) e abril

(12,23%) foram os meses em que ocorreu maior número de divergências respectivamente, representando 41,40% das totalidades de divergências nos preços dos produtos e quantidades.

Com o objetivo de trazer mais informações ao trabalho e conseqüentemente agregar maior conhecimento sobre o processo de lançamento de notas fiscais, depois de realizados os cálculos das divergências, entrou-se em contato com o setor de notas fiscais para verificar o porquê das ocorrências das divergências identificadas.

As notas fiscais com o preço cobrado a maior que o pedido enviado somou R\$ 181.470,06. Segundo o setor de notas fiscais, essas divergências ocorreram devido a:

- Reajustes por parte do fornecedor não repassado ao comprador;
- Reajustes repassados ao comprador via e-mail, porém o mesmo não atualizou o preço do material no sistema (automação de compras);
- Pedido em carteira no fornecedor com preço antigo e o faturamento utilizou o preço atualizado (com reajuste);
- Lançamento de notas fiscais em que a conversão da unidade de medida do produto foi calculada de forma equivocada, distorcendo o preço do produto.

Com relação às divergências em que o preço foi cobrado a menor pelo fornecedor, o valor total foi de R\$ 94.589,22. Dessa forma o setor de compras identificou as seguintes falhas:

- Erro no preço faturado a menor pelo próprio fornecedor;
- Automação do preço ajustado pelo comprador antes do reajuste ocorrer;
- Lançamento de notas fiscais em que a conversão da unidade de medida do produto foi calculada de forma equivocada distorcendo o preço do produto.

Após a apresentação das divergências com relação aos valores dos produtos, a próxima seção (4.5) apresenta a entrevista realizada com o gestor de suprimentos.

#### **4.5 Os processos de compras segundo a visão do gestor de suprimentos**

A fim de qualificar a análise dos relatórios, fez-se uma entrevista com o gestor da área de suprimentos. Essa entrevista é composta de dez questões que serão descritas nesta seção. Buscou-se, com a coleta dessas informações, trazer a descrição dos processos de compras e lançamento de notas fiscais segundo o gestor, bem como sugestões para minimizar as falhas e divergências no setor.

O entrevistado é o gestor de suprimentos da empresa há 11 meses, possui 06 anos de experiência na área de *supply chain*, com foco em desenvolvimento de fornecedores, 05 anos na área de desenvolvimento de produtos, 02 anos em inovação com foco em desenvolvimento de soluções e produtos e 15 anos em desenvolvimento de produtos. Sua área de formação acadêmica é Marketing e possui pós-graduação com especialização em Planejamento e Gestão Estratégica. A seguir são apresentadas as sete questões iniciais aplicadas e suas respectivas respostas:

- **O que você entende por *compliance*, benefícios e malefícios (caso tenha)?** O *compliance* é necessário para o desenvolvimento da empresa. O crescimento da organização só ocorre se os processos são auditados, se tudo está se desenvolvendo conforme o programado. O que não está sendo cumprido deverá ser ajustado. Somente com *compliance* teremos o alicerce para crescer, fora isso, a empresa estará sempre na “gangorra”, oscilando. Por vezes, essa oscilação ocorre devido a mudanças no comportamento econômico do país, mas através do *compliance* sabemos o que precisamos fazer para minimizarmos o impacto. As empresas que estão preparadas para essas situações adversas vão sentir um impacto menor, sendo esse o principal diferencial. A empresa que possui o *compliance* consegue medir a eficácia desses aspectos, e as empresas que não o possuem correm um grande risco de “fechar as portas”.
- **O que considera como diferença entre *compliance* e governança corporativa?** O *compliance* serve para prevenir, identificar e solucionar qualquer desvio ou inconformidade nas normas estabelecidas, leis, procedimentos e a prática de conduta da organização. Trata-se da mitigação do controle de riscos, prevenção a fraudes, corrupção, suborno, políticas de presentes, propina (o que não seja lícito/transparente) fazendo com que todos os processos implantados na organização estejam sendo cumpridos. A governança está relacionada a processos, procedimentos internos, sejam eles operacionais ou não, serve para que tenhamos um controle interno maior sobre os procedimentos. Muitas empresas possuem suas governanças, mas não possuem *compliance*. A governança não lhe dá a certeza de que realmente estão sendo seguidos os processos preestabelecidos, neste caso o *compliance* é fundamental estar em paralelo à governança.
- **Quais as vantagens e as desvantagens (se tiver) do controle interno nas organizações?** A governança e o *compliance* estão diretamente ligados a um

controle interno organizacional, ambas devem andar juntas para que tenhamos eficácia em nossos controles. São inúmeras as vantagens de se ter um controle interno, como por exemplo, mitigar riscos, aperfeiçoar processos, evitar erros, entre outros. A desvantagem de um controle interno, se é que podemos chamar de desvantagem, é de que a empresa deverá ter maturidade necessária para a implantação do mesmo, caso contrário, os processos poderão se tornar prejudiciais para a empresa. Ou seja, corre-se o risco de parar a produção, o faturamento, entre outros setores devido à exigência e complexidade dos processos implantados. Os setores deverão estar bem alinhados, interligados e a companhia bem estruturada.

- **Quais os processos do setor de compras (início ao fim)?** Quando falamos em compras não podemos deixar de falar do ERP. Quando estamos falando em governança e *compliance* tudo nasce através de uma requisição enviada ao setor de compras que tem como objetivo realizar a melhor compra para a companhia. Toda a requisição está relacionada e vinculada a um ERP, o primeiro processo é a inclusão de uma requisição no sistema independente do setor. Após análise da requisição o setor de compras inicia a rodada de cotações. Produtos que não são diretamente vinculados ao produto fabricado e que não geram programação de compra (*spot*) deverão passar por no mínimo 3 cotações. Quando os materiais estão relacionados a alguma coleção o procedimento é um pouco diferente, nesse caso o procedimento é justamente fazer uma avaliação do risco, o fornecedor deverá ter condições de entregar. Após a negociação com o fornecedor de melhor custo, negociam-se condições de pagamento, entrega do material, verifica-se o *saving* (é um dos principais indicadores da área de compras, representa o quanto foi realizado de economia e quanto de custo foi evitado) para a companhia e em seguida se coloca uma ordem de compra. Após a emissão da ordem de compra devemos monitorar todo o andamento até o recebimento, lembrando que quando colocamos o pedido de compras, se for uma matéria-prima relacionada com o produto de produção se tem uma data real necessária para chegada da mesma, caso não chegue na data em que está empenhada haverá ruptura produtiva. Ao receber a mercadoria, verifica-se a qualidade, quantidade, avaliam-se dados da nota fiscal, estando em conformidade com a ordem de compra a mercadoria deverá compor o estoque no almoxarifado e está pronta para ser utilizada na produção, de acordo com a necessidade produtiva. Nesse momento encerra-se o trabalho de compras.

- **Qual a importância da gestão de compras/supply chain?** *O supply chain* envolve a cadeia de suprimentos. Essa cadeia inicia no setor de compras, passa pelo almoxarifado e termina na logística. A logística está ligada a transportes, entregas de produtos aos clientes. A compra está ligada a todos os fornecedores da empresa e o almoxarifado está vinculado diretamente ao recebimento de mercadoria de todos os fornecedores. Então esse é o elo que liga a cadeia de fornecedores.
- **Qual a importância de um sistema que interliga o pedido de compras e o recebimento/lançamento da nota fiscal?** O controle interno dos processos de compras necessita de um bom sistema que nos dá a segurança necessária para efetuarmos a compra, caso contrário o risco de erro e fraude é muito grande. O sistema sendo frágil e vulnerável permite que o fornecedor emita uma nota fiscal de venda e/ou prestação de serviço que não condiz com as condições negociadas com o comprador. Pois pode haver divergências no preço, quantidades e condições de pagamento, assim sendo inevitável que sejam lançados no sistema valores indevidos, gerando prejuízos financeiros. Devendo o responsável pelo recebimento do material ter acesso à ordem de compra para analisar se a nota fiscal está de acordo com o que foi negociado.
- **Quais as falhas nos processos do setor de compras que podem gerar prejuízos financeiros para a companhia?** As falhas no setor de compras, como em todos os demais setores, ocorrem, principalmente, pela falta de governança e sistemas frágeis, que potencializam esses erros. Podem ocorrer de várias maneiras, como por exemplo: cadastro de preço do material defasado, conversão de medida do material com preço errôneo, troca do valor do material pela quantidade comprada, entre outros. Esses erros podem causar grandes prejuízos financeiros para a empresa, por isso devemos ter um sistema eficaz para mitigar essas falhas e assim, consequentemente, termos um maior controle nas operações de compras, as quais são complexas.

Após coleta e análise dos dados, verificou-se que 5,32% das notas fiscais lançadas no estoque tiveram algum tipo de divergência, seja ele monetário ou em quantidade. Ao se apresentar os resultados ao gestor, buscou-se verificar junto a ele sugestões para minimizar essas falhas por meio das seguintes questões:

- **Como gestor, de que forma podemos sanar essas divergências?** Primeiramente é necessário ter um ERP (*Enterprise Resource Planning*) confiável, em que as

informações cruzadas convergem para obtermos o melhor afinamento e refinamento da compilação dos dados. Segundo ter uma plataforma *online*/porta, que transmita as informações necessárias para otimização de processos logísticos e, assim, promover serviços de integração (OC X Nota Fiscal) para comunicação entre as empresas e seus parceiros de negócio, sejam eles operadores logísticos ou fornecedores, identificando antecipadamente divergências não acordadas.

- **No recebimento da mercadoria, o recebedor poderá ter acesso à ordem de compra para consultá-la?** Como foi comentado na pergunta anterior, a OC sempre deverá ser confrontada com a NF, momento em que discrepâncias deverão ser recusadas ou ajustadas conforme política de tolerância. Nesses casos, a plataforma *online* servirá para possibilitar a antecipação dessa conferência, ou seja, quando a mercadoria chegar à empresa, a OC X NF já estarão em conformidade, agilizando dessa forma o recebimento dos produtos.
- **Atualmente, a conferência no recebimento das mercadorias se faz por volumes com relação à nota fiscal, sem o confronto com à ordem de compra. Qual a estrutura e procedimentos para otimizar os processos no recebimento e conferência da mercadoria com a ordem de compra?** A otimização do processo está diretamente vinculada à plataforma *online*, ou seja, a conferência entre OC X NF será feita via sistema e discrepâncias não acordadas na política de tolerância deverão ser ajustadas pelo fornecedor antes do recebimento da mercadoria.

Após a descrição da entrevista realizada com o gestor de suprimentos, a Seção 4.6 descreve a análise do impacto financeiro e contábil com relação às falhas do setor de compras.

#### **4.6 Análise do impacto financeiro e contábil na empresa, com relação às falhas do setor de compras**

As divergências em quantidades identificadas e analisadas nos processos do setor de compras, aliadas aos lançamentos das notas fiscais eletrônicas apresentam falhas que impactam diretamente nas rupturas produtivas e nos prejuízos financeiros da companhia. As rupturas produtivas são identificadas somente quando os materiais de fato foram solicitados pela produção e os mesmos não se encontram disponíveis no almoxarifado. Dessa forma, não há tempo hábil para um plano de ação corretiva com o intuito de mitigar o impacto. Com isso, gera-se ineficiência produtiva e

consequentemente se afeta o faturamento da empresa naquele momento, tendo em vista de que essa perda produtiva na maioria dos casos é difícil de recuperar.

Observa-se que os casos das quantidades recebidas a maior (Quadro 3) geram prejuízos financeiros, pois entende-se que a empresa não teria necessidade, naquele momento, da quantia que excedeu o pedido de ordem de compra, assim não havendo justificativa para a aquisição da quantidade a maior. Dessa forma, verifica-se no Quadro 3 que a quantidade de produtos recebidos a maior no ano de 2018 foi de 142.066 unidades de medidas. Sendo esse um número significativo, pode-se concluir que impactou financeiramente na empresa.

Os preços identificados e analisados, a maior e a menor, afetam diretamente o setor financeiro da empresa. Neste estudo verificou-se que as divergências financeiras à maior totalizaram R\$ 94.589,22. Já as diferenças monetárias à menor foram de R\$ 181.470,06.

Dessa forma, teoricamente, não fica evidenciado um prejuízo financeiro levando em consideração o confronto desses dois números. Mesmo não havendo prejuízo financeiro, essas divergências podem impactar no fluxo de caixa da empresa. Pois, não se tem a previsibilidade necessária no período que a empresa em estudo julgue importante para auxiliar nas tomadas de decisões, aplicações financeiras e investimentos.

Além disso, as divergências de preços mascaram a margem de lucro da empresa naquele determinado produto. Pois o custo que está inserido no produto é aquele que de fato está na ordem de compra que foi negociada pelo comprador da empresa e repassado ao setor de custo para cadastro, e não o valor que veio faturado na nota fiscal eletrônica, a maior ou a menor com relação ao pedido, assim distorcendo o custo do mesmo.

O Gráfico 4 apresenta os produtos com divergência de preços a maior, sendo esses: caixa individual, couro, gota gel para palmilha, tecido e cabedal tricot. Dentre esses produtos, destaca-se a caixa individual e o couro que apresentam valores cobrados a maior e a menor, gerando assim impacto financeiro em forma de crédito e prejuízo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo objetivou identificar e analisar as divergências nos processos do setor de compras e lançamentos de notas fiscais eletrônicas que impactam o setor financeiro de uma empresa do ramo calçadista do Vale dos Paranhana/RS. Diante dos dados coletados através dos controles internos da empresa, observa-se que os resultados identificados representam divergências relevantes. O percentual de inconformidades entre os pedidos de compras negociados pelo

comprador e o total das notas fiscais lançadas no estoque totalizam 5,32% no período de estudo. Sendo 1,55% relacionadas a preços e 3,77% referente a quantidades recebidas a maior

O volume total de divergências encontradas no ano de 2018 totalizou 4.858, das quais 3.439 (71%) das divergências estão atreladas a quantidade recebida a maior. O que representou 142.066 unidades de medidas, impactando diretamente no fluxo de caixa da empresa, não havendo a necessidade de compra daquele material naquele momento, podendo ocasionar obsolescência para a empresa, assim gerando impactos negativos no caixa da mesma.

Verificaram-se com o setor de lançamento de notas fiscais, os motivos que contribuíram com as divergências identificadas nos relatórios. Realizando uma rastreabilidade na origem dos lançamentos, constatou-se que alguns fornecedores não repassaram ao comprador os reajustes ou o comprador não atualizou o valor repassado pelo fornecedor. Há também pedidos em que o fornecedor acaba faturando com o valor a maior ou a conversão da unidade de medida do produto é calculada de forma equivocada, distorcendo o preço do material.

Ao se analisar os produtos, destacam-se a caixa individual, couro e o PVC expandido, que se encontram entre os cinco produtos com maior quantidade de divergências e diferenças monetárias, trazendo um impacto financeiro para a companhia. Salienta-se que o couro é a matéria-prima com maior consumo no processo produtivo da empresa e um dos que mais sofrem rotatividade no estoque.

Conseguiu-se identificar as divergências através dos controles internos que a empresa em estudo utiliza. Verificaram-se fragilidades e vulnerabilidades nos processos de compras e recebimento de notas fiscais. Dessa forma, o gestor da área de suprimentos entrevistado sugere melhorias com relação aos controles internos atualmente utilizados pela empresa em estudo, bem como um *compliance* estruturado, além de uma governança bem definida para que traga de fato maior segurança, controle a fraudes e erros, potencializando seus resultados.

Como sugestão para minimizar as divergências, sugere-se a implantação de uma plataforma *online* que interligue o que foi negociado entre o comprador e o fornecedor. Dessa forma, antes mesmo do fornecedor emitir a nota fiscal, serão transmitidas as informações necessárias para a conferência desse arquivo com o pedido de compra. Após a conferência, o comprador deve validar ou não o pedido. Caso valide as informações, o pedido é faturado, carregado e entregue no almoxarifado da empresa, se houver divergências com o pedido, não terá aprovação por parte do comprador para ser entregue, dessa forma otimizando processos logísticos e corroborando com a opinião do gestor.

O setor de compras e seus procedimentos estão cada vez mais avançados e se tornam relevantes dentro de uma companhia que almeja crescer ou, ainda, se manter sustentável em meio

a crises econômicas, políticas e sociais. Este estudo não esgotou o tema, mas se espera que auxilie e estimule para futuras pesquisas acadêmicas, bem como para profissionais que almejam se aperfeiçoar na área de compras.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial do ano de 2019**. Novo Hamburgo – RS. Brasil, 2019. Disponível em:

<http://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-apresenta-relatorio-setorial-2019>. Acesso em 06 nov. 2019.

ALMEIDA, Dagoberto Alves de; PINHO, Fabiano Leal Alexandre Ferreira de; FAGUNDES, Liliane Dolores. Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 171-188, jan./abr. 2006.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ASCENÇÃO, A. **A importância da cadeia de suprimentos e os clientes**, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-cadeia-desuprimentos-e-os-clientes/81513/>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI. Função de *Copliance*. 2009. Disponível em: [http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf). Acesso em: 11 abr. 2019.

BAILY, Peter. *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5º ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 27 abr. 2019.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2016.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar. MANZI, Vanessa Alessi. Capítulo 1. *In*: COIMBRA; Marcelo de Aguiar. MANZI; Vanessa Alessi. (org.). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**: São Paulo: Atlas, 2010. p. 1-7

COLAGRANDE, Caio. **24% das empresas brasileiras não conferem tributos das suas compras, diz pesquisa**. 2019. Disponível em: <[https://www.leandroecia.com.br/noticias/24-das-](https://www.leandroecia.com.br/noticias/24-das-compras)

empresas-brasileiras-nao-conferem-tributos-das-suas-compras-diz-pesquisa/>. Acesso em: 24 out. 2019.

COSTA, Giovani Gláucio de Oliveira. **Estimativa *bootstrap* para o enviezamento, erro padrão e intervalo de confiança do coeficiente de elasticidade da curva de Pareto.** Gepros-gestão da Produção, Operações e Sistemas, Nova Iguaçu, v. 8, n. 6, jan. 2011. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/869/329>>. Acesso em: 24 out. 2019.

DAMIANI, Ângela Aparecida Miranda; DELGADO, Thaís Moura. **A Logística Como Ferramenta de Vantagem Competitiva nas Organizações.** Vol. 6, No. 2, Jan/2018.

FERNANDES, Eugênio Eustáquio Veloso. **Padrão Nacional ABRASF da Nota Fiscal de Serviços Eletrônica – NFS-e.** 2016.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos Bad**, v. 2, [s.n.], p. 6-18, 2004.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2012.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Pesquisa aponta que 63% das empresas recebem notas fiscais com erros.** 2019. Disponível em: <[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/jc\\_contabilidade/2019/10/709556-pesquisa-aponta-que-63-das-empresas-recebem-notas-fiscais-com-erros.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_contabilidade/2019/10/709556-pesquisa-aponta-que-63-das-empresas-recebem-notas-fiscais-com-erros.html)>- Acesso em: 06 nov. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria Lakato. **Metodologia do trabalho científico.** 8 ed. São Paulo. Atlas. 2017.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores – Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas,** 2009. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/Luciano\\_Raizer\\_Moura\\_Tese\\_Doutorado%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Luciano_Raizer_Moura_Tese_Doutorado%20(1).pdf)> Acesso em: 08 abr. 2019.

OLIVEIRA, Gomes Felipe Franco de. *et al.* Homologando Fornecedores: uma Estratégia Competitiva nas Organizações. *In: Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia.* 11., 2014. Rezende. **Anais [...].** Rezende: [s. n.], 2014.

OLIVEIRA, Ualison Rebola de; PAIVA, Emerson José de; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. **Revista Produção**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 77-91, 2010.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques.** São Paulo: Érica 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 76-97.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. O *compliance* como mecanismo de combate à corrupção: fundamentos e implementação no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**, v. 52, n. 205, jan./mar. 2015.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi: [s. n.], 2007.

RONCHI, L. M. **Os reflexos da análise da curva abc na gestão de estoques de uma empresa comercial de materiais de construção**. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/3172>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTOS, Renato de Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. Disponível em: <[https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/compliance\\_ferramenta\\_mitigacao.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/compliance_ferramenta_mitigacao.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SARAIVA, Ana Clara Cachina; PEREIRA, José Raeudo; SOUSA, Juliana Araújo de. Programação de suprimentos e decisões de compras: o impacto em uma indústria salineira. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 35., 2015. Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: [s. n.], 2015.

SECRETARIA DA FAZENDA – SEFAZ. **Perguntas frequentes da nota fiscal eletrônica**. Disponível em: <[https://www.sefaz.rs.gov.br/ASP/SEF\\_ROOT/inf/SEF-NFE\\_Duvidas3.htm](https://www.sefaz.rs.gov.br/ASP/SEF_ROOT/inf/SEF-NFE_Duvidas3.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: LED/PPGEP/UFSC, 2001

TEIXEIRA, Lorrán Garcia. **Gestão de Compras**. Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis, Assis, 2011.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.