

# A GESTÃO DE COMPRAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO E SERVIÇOS: UTILIZANDO O MÉTODO DO CUSTO PADRÃO NA HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

*PURCHASING MANAGEMENT IN A COMPANY OF THE TRADE AND SERVICES SECTOR: USING THE STANDARD COST MODEL IN THE APPROVAL OF SUPPLIERS*

## LAÍS DA SILVA TELLES

Especialista em Controladoria de Gestão pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: ([aisstelles@hotmail.com](mailto:aisstelles@hotmail.com))

## RICARDO LEAL

Mestre em Economia com ênfase em Controladoria pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: [leal.ricardo@terra.com.br](mailto:leal.ricardo@terra.com.br)

---

Endereço: Rua Juruá, 68/ 603 - Porto Alegre RS - CEP 91040-220

---

**Resumo:** As empresas do setor comércio e serviços tem apresentado um contínuo crescimento nos últimos anos no Brasil, obrigando-as a promover mudanças em suas estratégias a fim de se tornarem mais competitivas no mercado. Nesse contexto, o planejamento e o controle de custos aliados a uma gestão efetiva dos fornecedores são fundamentais. No entanto, verifica-se uma carência na literatura de estudos que utilizem métodos de custeio para seleção de fornecedores em empresas do setor terciário. Dessa forma, esta pesquisa apresenta o processo de homologação de fornecedores de recapagem de pneus em uma empresa do setor de comércio e serviços localizada em Porto Alegre. Através da realização de visitas e entrevistas para a coleta de dados e da utilização do método do custo padrão como modelo de análise, este estudo de caso possibilitou concluir que a homologação de fornecedores permite otimizar a seleção e a gestão dos fornecedores, que o custo padrão é um método flexível para planejamento e controle de custos e que a redução dos custos é fundamental para a maximização da lucratividade da empresa.

**Palavras-chave:** Empresas do setor de comércio e serviços. Homologação de fornecedores. Método do custo padrão.

### Abstract:

*Companies of the trade and services sector in Brazil has been growing continuously in recent years, requiring changes in their strategies in order to remain competitive. In this context, planning and costs control and effective management of suppliers are fundamental. However, there is a lack of studies in literature which using costing methods for the selection of suppliers in tertiary sector companies. Thus, this research presents the suppliers approval process for retreads tires suppliers of a trade and services company located in Porto Alegre. Through visits and interviews for the data collection and the use of the standard cost model for the data analysis, this case study enabled to conclude that the supplier approval process optimizes selection and suppliers management, the standard cost is a flexible method for planning and costs control and the reducing costs is fundamental for the maximizing corporate profitability.*

**Keywords:** Trade and services sector. Approval of suppliers. Standard Cost Model.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes Apesar da profunda transformação nos sistemas sociais, políticos e econômicos ocorrida nos últimos anos no Brasil, o setor de comércio e serviços tem se apresentado como um dos setores que mais crescem e tendem a continuar crescendo no país, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). No entanto, com a crescente globalização da economia surgiram novos desafios a essas organizações como o acirramento da concorrência pela entrada de produtos estrangeiros no mercado

nacional e o aumento da competitividade entre as empresas brasileiras a fim de combater essa concorrência estrangeira.

Diante desses desafios, as empresas do setor de comércio e serviços são obrigadas a promoverem mudanças significativas em suas estratégias e práticas de negócios. Dentre essas modificações, a estruturação da gestão estratégica de compras assume papel fundamental nas organizações, pois, de acordo com Simões e Michel (2004), é determinante para a vantagem competitiva e permanência das empresas no mercado.

A gestão de compras compreende todo o processo de aquisição de bens ou serviços, o qual é composto por atividades como identificação das necessidades da empresa, homologação de fornecedores, negociação dos preços e outras condições e garantia das entregas. (CORREIA, 2001). Dessa forma, através do gerenciamento dessas atividades, a função compras se torna responsável, principalmente, pela gestão de custos nas organizações, tornando os preços dos produtos/serviços vendidos mais competitivos e aumentando, assim, a rentabilidade do negócio. Entre as ferramentas existentes que auxiliam nesse processo, o sistema do custo padrão assume um importante papel na gestão de compras das organizações, uma vez que tem como objetivo principal “o planejamento e o controle de custos” (MARTINS, 2003, p. 316). Trata-se de um método de custeio que, através do estabelecimento de um padrão, indica qual dever ser o preço de compra dos insumos e serviços contratados.

No entanto, verifica-se uma carência na literatura de estudos que adotem o custo-padrão na contratação de prestadores de serviços para empresas do setor de comércio e serviços, visto que tal método é utilizado em grande escala para a determinação de custos de insumos empregados em indústrias. Diante desse cenário, a questão problema que norteia este estudo é “como utilizar o método do custo padrão na homologação de fornecedores de uma empresa do setor de comércio e serviços?”.

Esta pesquisa tem como objetivo geral estabelecer, através da adoção do custo padrão, o melhor preço de compra de bens e serviços no processo de homologação de fornecedores de uma empresa do setor de comércio e serviços localizada em Porto Alegre.

A importância deste estudo, portanto, é justificada, conforme comentado anteriormente, pela dificuldade que as empresas do setor de comércio e serviços apresentam em estabelecer um padrão de custos para a contratação de seus prestadores de serviços. Dessa forma, a seleção de fornecedores no processo de gestão de compras ocorre de maneira desordenada, impedindo que a empresa tenha conhecimento prévio de seus custos e dificultando, assim, o gerenciamento dos mesmos. Essa dificuldade ocorre pela carência de estudos que abordem métodos eficazes para a gestão de custos pelo setor de compras de empresas que comercializam bens e serviços, sem industrializá-los.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contempla uma revisão da literatura acerca dos tópicos relevantes relacionados à utilização do método do custo padrão no processo de homologação de fornecedores de uma empresa do setor de comércio e serviços. Para tanto, o referencial teórico inicia com a definição da importância da gestão de compras e de suas principais atividades nas organizações, enfatizando o processo de homologação de fornecedores.

Na sequência, é abordado o método do custo padrão, seus tipos de aplicação, modelo de implantação, vantagens e pontos fracos acerca de sua utilização. Por fim, apresenta-se a definição e principais características do setor de comércio e serviços.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS

Definida por Simões e Michel (2004, p.2) como “uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes”, a gestão de compras assume, cada vez mais, um papel verdadeiramente estratégico nos negócios das organizações, uma vez que está diretamente relacionada à competitividade e ao sucesso da empresa no mercado. Seu principal objetivo, é fornecer os insumos e serviços necessários às operações em tempo hábil e, principalmente, ao menor custo total possível (BOWERSOX; CLOSS, 1996 apud CORREIA, 2001).

Ao logo dos últimos anos, segundo Saliba (2006), a função de compras deixou de ser uma simples processadora de pedidos e requisições para se tornar uma atividade gerencial geradora de lucro para as organizações. Assim, ter um processo de gestão de compras alinhando às estratégias da empresa e saber comprar de forma a beneficiá-la passou a ser determinante para a sobrevivência da organização no mercado (SIMÕES; MICHEL, 2004).

Para tanto, o processo de compras, conforme definido por Monczka, Trent e Handfield (2002), é composto por cinco principais estágios:

1. Identificação ou antecipação das necessidades de insumos ou serviços;
2. Avaliação de potenciais fornecedores;
3. Seleção de fornecedores;
4. Geração de pedidos de compra e recebimento de bens e serviços;
5. Avaliação e gerenciamento contínuo do desempenho dos fornecedores.

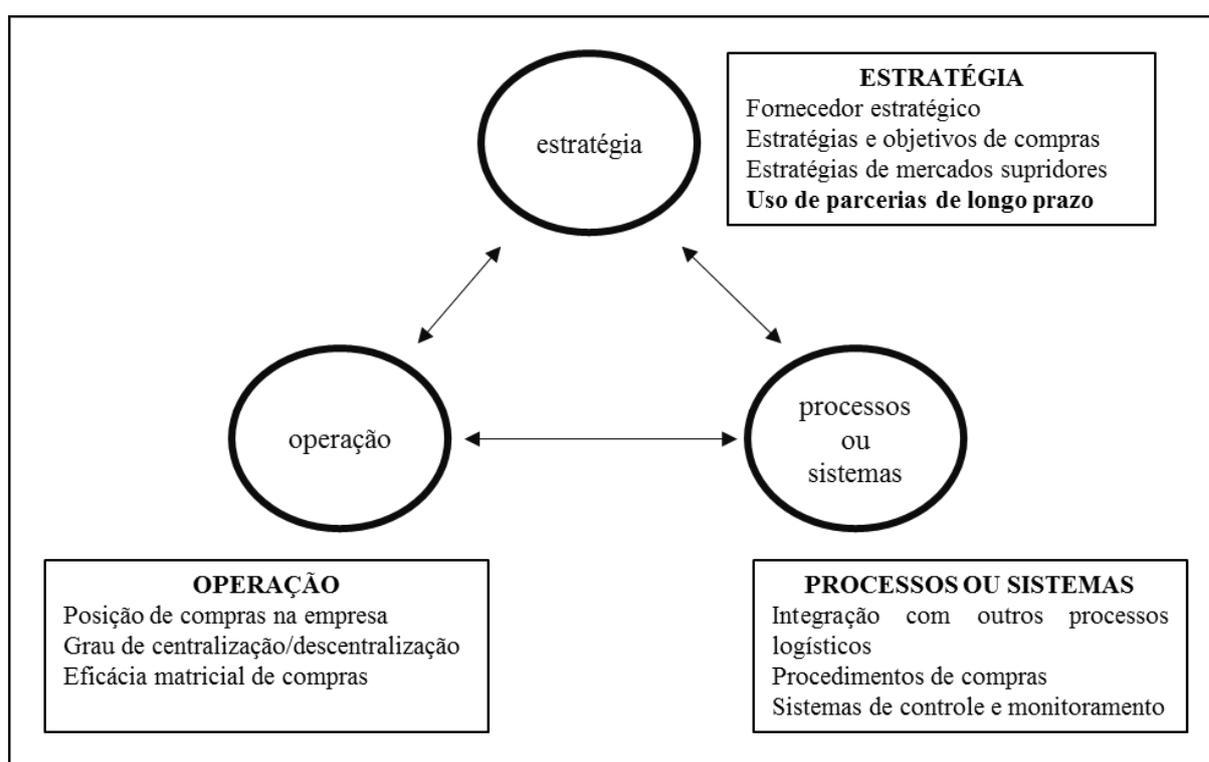
Complementarmente, Ballou (2001) comenta que a função compras envolve uma série de atividades que compreendem desde a identificação das necessidades, seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, negociação de preços e prazos, até a garantia das entregas. Wagner e Schwab (2003 apud SALIBA, 2006) ressaltam, ainda, a importância de atividades como a análise de mercado, a avaliação de fornecedores e o gerenciamento de contratos para a efetiva gestão de compras nas empresas.

No entanto, para que a função compras desempenhe seu papel na organização, através da execução de todas as atividades que lhe são atribuídas, é necessário que seus objetivos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, buscando o melhor atendimento ao cliente externo e interno (MARTINS; ALT, 2001). Para tanto, Carr e Smeltzer (1999 apud CORREIA, 2001) apresentam os princípios fundamentais à definição das estratégias de compras, os quais ressaltam a importância crescente da relação entre comprador e fornecedor.

1. Assegurar resposta dos fornecedores por longo prazo ao atendimento das necessidades de compras
2. Adaptação às mudanças do mercado fornecedor;
3. Estreitamento no relacionamento comprador-fornecedor;
4. Foco no alcance das metas da firma.

Assim, para o efetivo alinhamento das estratégias da área de compras com as estratégias corporativas, foi proposto um modelo de três dimensões interativas por Spekman et al. (1999) conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões chave para alinhamento da estratégia de compras



Fonte: Spekman et al. (1999).

No modelo apresentado na Figura 1, Spekman et al. (1999) propõe que o alto nível de relacionamento entre comprador e fornecedor é um dos principais fatores para a elaboração da estratégia de compras nas organizações, bem como a redução dos custos, melhoria do nível de serviço prestado e agregação de valor. Dessa forma, percebe-se que a evolução da abordagem estratégica de compras está fundamentada na transformação da relação comprador-fornecedor, deixando de ser uma simples abordagem oportunista e competitiva de curto prazo para se tornar uma abordagem de estreita parceria a longo prazo (CORREIA, 2001).

Para tanto, é essencial a implantação de um processo estruturado de homologação de fornecedores que seja contemplado pelas estratégias atribuídas à gestão de compras e, conseqüentemente, que esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Através desse processo, busca-se manter uma base atualizada de fornecedores qualificados, estabelecer um relacionamento baseado na confiança mútua com os fornecedores homologados, sem perder o poder de negociação (SIMÕES; MICHEL, 2004).

## 2.2 HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

A homologação de fornecedores se configura como uma das principais funções atribuídas à gestão de compras, uma vez que boa parte dos problemas de qualidade de uma empresa estão relacionados com a má seleção e gestão da base de fornecedores (CORREIA, 2001). Além disso, Souza et al. (2009) afirma que esse processo ocupa uma posição estratégica na área de compras, principalmente no que diz respeito a ganhos de competitividade via racionalização e redução de custos. Para tanto, o processo de homologação de fornecedores precisa ser bem estruturado dentro da organização, a fim de gerar maior segurança e confiança na gestão de compras.

A primeira etapa da homologação, conforme apresentado por Oliveira et al. (2014), consiste no levantamento e na análise dos possíveis fornecedores para atendimento das necessidades de suprimentos da empresa. O passo seguinte compreende a seleção dos fornecedores e o cadastro no sistema da empresa, onde deve constar informações como produtos e serviços oferecidos, capacidade de produção, tabela de preços, prazos de entrega e pagamento. No momento da escolha da fonte de fornecimento, é essencial levar em consideração critérios como preço, qualidade, capacidade de fornecimento do produto ou serviço e nível de entrega (CORREIA, 2001). Oliveira et al. (2014) afirma que, quando se há igualdade entre esses fatores, o preço se torna determinante para a escolha do melhor fornecedor. Assim, a primeira etapa permite uma comparação entre os possíveis fornecedores, enquanto que a segunda etapa elege qual deles é o mais adequado e preparado para suprir as necessidades e expectativas da empresa.

O fornecedor homologado, portanto, precisa estar alinhado aos objetivos da empresa e, de acordo com Souza et al. (2009, p.36), “os interesses de ambas as partes, apesar de diferentes, não podem ser incompatíveis”. Dessa forma, como para a maioria dos empresários o principal objetivo em estabelecer uma parceria com fornecedores é a redução dos custos e a geração de vantagens competitivas (LARRAÑAGA, 2003), faz-se necessário a adoção de um método que auxilie a organização no controle e na gestão de seus custos e que sirva de diretriz para a seleção dos melhores fornecedores.

## 2.3 MÉTODO DO CUSTO PADRÃO

A gestão e o controle de custos têm se tornado cada vez mais essenciais para a sobrevivência das empresas a longo prazo, uma vez que são de extrema importância para a saúde financeira e econômica das organizações (ZIMMERMANN, 2003). Pompermayer e Lima (2002) ressaltam que o principal objetivo de um gerenciamento de custos eficaz está em alcançar a liderança em custos, através da maximização dos lucros e, assim, consolidar a empresa no mercado. Complementarmente, Kaplan et al. (2000) definem controle de custos como um conjunto de métodos e ferramentas que as companhias utilizam para manter seus custos alinhados aos seus objetivos estratégicos. Dessa forma, em meio a tantos métodos existentes para gestão e controle de custos, o método do custo padrão tem se mostrado eficiente no controle de longo prazo, visto que auxilia as empresas na execução de diversas tarefas gerenciais, como formação de preços e gestão de margem de contribuição (MADEIRA; BARROS; PORTUGAL, 2013).

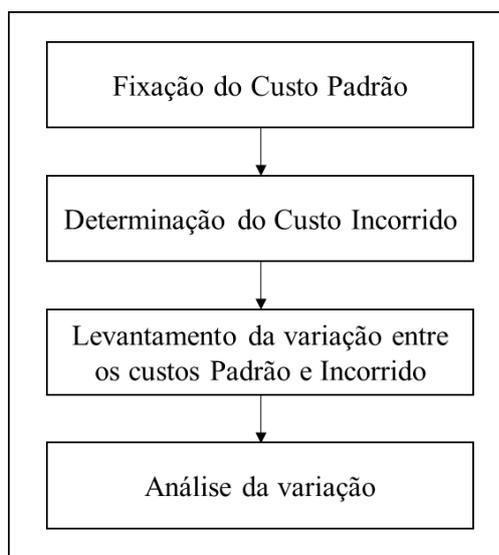
O custo padrão configura-se, portanto, como um método indispensável no processo de tomada de decisão gerencial e que procura, conforme Telles et al. (2014, p.42), “fornecer suporte para o controle de custos da empresa através da padronização dos mesmos”. Assim sendo, as organizações costumam utilizá-lo como forma de gerenciar e reduzir custos, uma vez que esse método possibilita a comparação entre os custos alcançados pela organização com os padrões estabelecidos e a posterior avaliação do seu desempenho e de seus fornecedores (MARQUESINI; TOLEDO; PRUDENCIATO; CAVENAGHI, 2006).

A maioria dos autores divide o custo padrão em ideal e corrente. Para Marquesini et al. (2006), o custo padrão ideal é aquele obtido dentro das condições ideais de qualidade dos materiais, eficiência da mão-de-obra disponível e a 100% da capacidade da empresa. No entanto, esse tipo de custo padrão é pouco utilizado pelas organizações, visto que não considera nenhuma forma de desperdício em sua mensuração, exigindo eficiência total na produção de bens ou prestação de serviços. Assim, pode ter efeito desmotivador nos colaboradores da empresa, uma vez que estes se acham incapazes de alcançar o padrão ideal (MADEIRA; BARROS; PORTUGAL, 2013).

Por outro lado, o custo padrão corrente é considerado um padrão alcançável, já que, segundo Marquesini et al. (2006, p.3), “leva em consideração todas as deficiências que reconhecidamente existem, mas que não podem ser sanadas pela empresa, pelo menos a curto e médio prazo”. Dessa forma, por ser mais razoável, seu alcance se torna mais viável pelas organizações, através da melhoria da produtividade e da eficiência dos processos (MADEIRA; BARROS; PORTUGAL, 2013).

Independente da abordagem adotada, o custo padrão tem se mostrado um método extremamente eficaz no planejamento e controle dos custos das organizações (MARTINS, 2003). Atkison et al. (2000) definem que as principais finalidades para o estabelecimento de padrões são: (i) estimar os custos dos bens ou serviços, (ii) orçar custos e despesas, e (iii) controlar custos relativos aos padrões. Para tanto, Bornia (2010) afirma que, para alcance das finalidades a que se propõe, o método do custo padrão deve ser utilizado seguindo quatro estágios de aplicação, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Estágios de aplicação do Método do Custo Padrão



Fonte: Elaborado a partir de Bornia (2010).

O modelo de análise pelo custo padrão proposto por Bornia (2010) prevê, primeiramente, a fixação de um custo padrão ideal para determinado produto ou serviço. Na segunda etapa, é realizado o levantamento dos custos incorridos nos processos produtivos das empresas para o mesmo produto ou serviço, ou seja, os custos reais de produção. Dessa forma, os custos padrão e real devem ser comparados e, assim, determinadas as possíveis variações entre eles. O último estágio de aplicação do método compreende, então, a análise dessa variação, a fim de identificar as causas que levaram aos desvios encontrados.

Sob a ótica da gestão de compras, o custo padrão tem seu uso voltado, principalmente, para a determinação do preço de compra de cada bem ou serviço contratado pela empresa (MARQUESINI; TOLEDO; PRUDENCIATO; CAVENAGHI, 2006). Assim, outra grande ferramenta decorrente da adoção do custo padrão, conforme Madeira et al. (2013), é o orçamento, uma vez que determina, através de comparações de desempenho dos fornecedores, qual o valor padrão a ser pago pelo produto ou serviço oferecido. Dessa forma, funciona como uma medida financeira de desempenho eficaz.

No entanto, apesar da existência de diversos estudos que explorem diferentes aplicações do custo padrão, as empresas do setor de comércio e serviços encontram grandes dificuldades na utilização desse método, principalmente, pela carência de ferramentas específicas para atendimento de suas necessidades (ZIMMERMANN, 2003). Isso ocorre, pois, a maior parte dos métodos de custos adotados pelas organizações atualmente foi desenvolvida, na realidade, para suprir as necessidades particulares das indústrias (MOTTA, 2000).

## 2.4 O SETOR DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

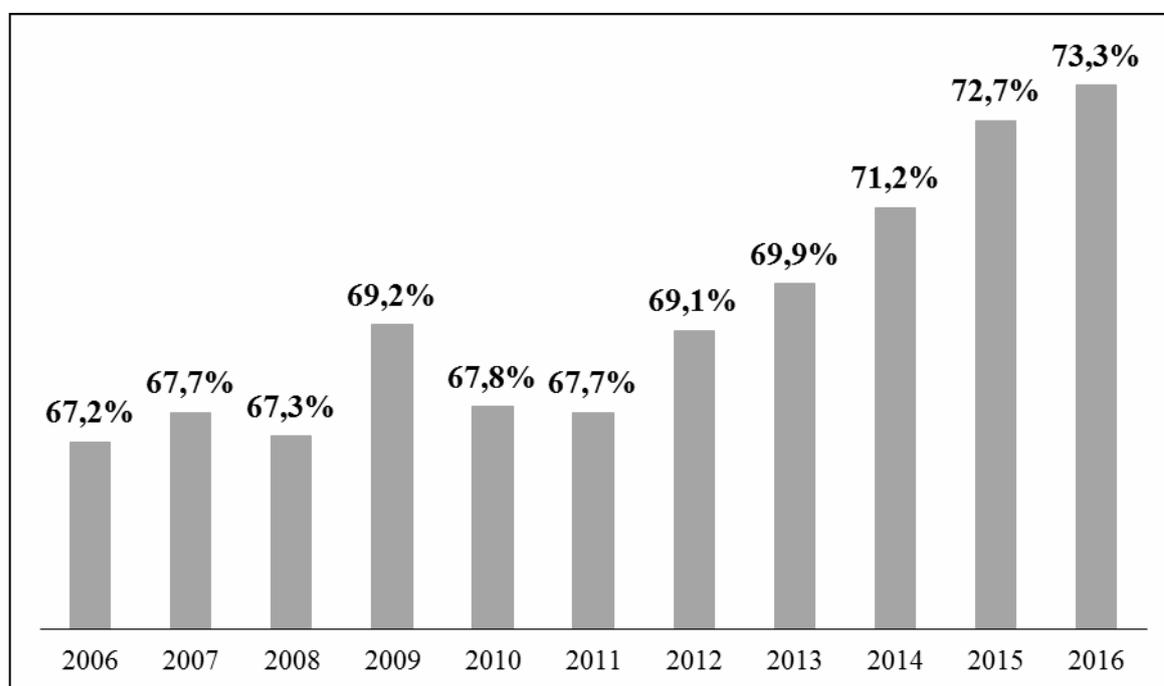
Definido por Pena (2017) como o “maior ramo da economia”, o setor de comércio e serviços, também denominado setor terciário, se caracteriza pela sua grande heterogeneidade, uma vez que engloba atividades que vão desde o comércio de bens à prestação de diversos tipos de serviços. Esse setor é, portanto, o responsável

por produzir os bens intangíveis ou imateriais (serviços), além de distribuir ao consumidor final os produtos gerados pelos setores primário e secundário (comércio).

A gama de atividades que compõem o setor terciário é muito ampla (LEMOS; ROSA; TAVARES, 2002). Conforme classificação do IBGE (2000), esse setor pode ser segmentado nas seguintes práticas: alojamento e alimentação; transportes; telecomunicações; intermediação financeira; seguros e previdência privada; atividades imobiliárias; serviços de informática; administração pública; pesquisa e desenvolvimento; educação; saúde e serviços sociais; e serviços pessoais e domésticos. Lemos et al. (2002) ressalta que todas essas atividades influenciam diretamente o crescimento socioeconômico do Brasil, revelando, assim, a importância do setor terciário para a expansão das atividades empresariais e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do país.

Segundo dados apresentados pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2017), o setor de comércio e serviços tem demonstrado crescente relevância para a economia brasileira, uma vez que seu desempenho está fortemente relacionado com a variação do PIB nacional. A evolução da participação desse setor no valor adicionado ao Produto Interno Bruto do país nos últimos anos pode ser observada no gráfico da Figura 3, elaborada com base em dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2017).

Figura 3 – Participação do Setor Terciário no Valor Adicionado ao PIB do Brasil (%)



Fonte: Elaborada a partir de dados do MDIC (2017).

Nos últimos 10 anos, conforme os dados apresentados no gráfico da Figura 2, a representatividade do setor terciário no valor adicionado ao PIB nacional teve um aumento de 6,1pp, passando de 67,2% em 2006 para atingir seu pico em 2016, onde representou, aproximadamente, 73% do Produto Interno Bruto. O comércio teve grande contribuição para esse avanço, elevando-se de 9,5% para 12,8% no valor adicionado do PIB nesse período. Já o setor de serviços apresentou um salto maior ainda, passando de 53,3% para 60,8% em 2016 (IBGE, 2017).

O setor de comércio e serviços é, portanto, o setor que mais cresce atualmente, mesmo com a desaceleração econômica ocorrida nos últimos anos, ressaltando sua importância na geração de emprego e renda para o país (SILVA; LIMA; LIMA, 2013). Embora haja diversos fatores que justifiquem esse crescimento, Pena (2017) destaca a mecanização do campo e da atividade industrial, diminuindo a necessidade de mão-de-obra nesses setores e transportando a maior parte da massa de assalariados para o comércio e os serviços.

Assim, o forte crescimento do setor terciário aumenta a necessidade de uma gestão eficaz das empresas voltadas ao comércio de bens e prestação de serviços. No entanto, a falta de padronização das atividades desse setor, devido sua alta variabilidade, torna mais difícil o estudo dos processos de “produção” e, conseqüentemente, a mensuração dos custos dessas organizações (ZIMMERMANN, 2003). Por isso, Silva et al. (2013) ressalta a importância de estudos que evidenciem a importância do setor terciário e políticas que

sejam compatíveis a todos os setores econômicos, a fim de que as diversas ferramentas e métodos de gestão existentes possam ser, também, facilmente empregados pelas empresas de comércio e serviços.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo classificou-se, quanto à abordagem do problema, como uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo. Godoy (1995, p.58) define que, enquanto a metodologia qualitativa trata da “obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”, a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir, em números, opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las” (GODOY, 1995, p.58). Dessa forma, como o desempenho dos fornecedores no processo de homologação foi avaliado a partir da observação de seus locais de trabalho; das informações levantadas acerca da qualidade, do prazo e da garantia de seus serviços; e da comparação das tabelas de preços com o padrão estabelecido, esta pesquisa utilizou-se tanto de dados qualitativos quanto quantitativos. Em relação aos seus objetivos, teve-se uma pesquisa exploratória, uma vez que, conforme Gil (1999), há pouco conhecimento e familiaridade com o assunto abordado, dada a inexistência de estudos sobre a utilização do custo padrão na homologação de fornecedores de empresas do setor de comércio e serviços, necessitando, assim, uma exploração mais profunda sobre esse tema. Por outro lado, o estudo também pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, visto que fez uso de técnicas padronizadas para o levantamento de dados, como a entrevista e a aplicação de questionário com os fornecedores, a fim de analisar a capacidade e o perfil de cada prestador de serviço sem a interferência da opinião do pesquisador (GIL, 1999). Já do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo de caso, que é caracterizado por Silva e Menezes (2005, p.21) como sendo um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Além disso, o estudo de caso utiliza-se tanto da observação e da interrogação quanto da documentação para coleta de dados, ferramentas adotadas por esta pesquisa para levantamento das informações no processo de homologação de fornecedores.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de comércio e serviços localizada na cidade de Porto Alegre. Essa empresa tem como principal atividade a venda de máquinas, equipamentos e lubrificantes, além de oferecer peças e serviços de manutenção para empilhadeiras. Dentre os serviços prestados pela organização, alguns deles são terceirizados, uma vez que a empresa não possui o *know how* ou os equipamentos necessários para executá-los. Sendo assim, a amostra do presente estudo é representada pelos fornecedores de recapagem de pneus, um dos serviços de manutenção terceirizados pela empresa analisada. Além disso, alguns colaboradores da companhia com conhecimento técnico acerca do serviço escolhido também tiveram participação na coleta e/ou análise dos dados.

A coleta de dados, para tanto, ocorreu em três etapas. No primeiro momento, foram realizadas visitas aos fornecedores participantes do processo de homologação, com o objetivo de levantar informações, através da observação dos ambientes de trabalho e da realização de entrevistas com os donos dos negócios. Após as visitas, enviou-se, para cada fornecedor, uma tabela padrão para a cotação dos serviços de recapagem de pneus executados por eles. Na última etapa da coleta de dados, realizou-se um levantamento de preços de pneus novos no mercado e de informações sobre a durabilidade desses pneus.

As informações obtidas através das visitas e das entrevistas foram analisadas qualitativamente, buscando avaliar, principalmente, a experiência e a capacidade de atendimento de cada fornecedor. Por outro lado, para a análise dos dados quantitativos coletados, utilizou-se o método do custo padrão embasado pelo modelo proposto por Bornia (2010). Dessa forma, enquanto os preços dos pneus novos serviram de parâmetros para a fixação do custo padrão, os valores dos serviços cotados com os fornecedores foram tratados como os custos reais de produção a serem comparados com o padrão estabelecido.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta uma descrição mais detalhada sobre a empresa onde o estudo de caso foi realizado, as etapas de desenvolvimento do processo de homologação de fornecedores nessa organização, a inserção do custo padrão nesse processo, além da avaliação dos resultados obtidos.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa alvo do presente estudo é uma empresa do setor de comércio e serviços localizada em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Atuando há mais de 25 anos no ramo e contando com, aproximadamente, 200 colaboradores em sua folha, essa organização tem seu foco de atuação dividido em

dois principais segmentos, o de linha leve e o de linha pesada. Enquanto a linha leve é responsável pelo comércio e pela logística de lubrificantes, filtros e aditivos, a linha pesada destina-se à venda e à locação de equipamentos de movimentação de carga, além de oferecer toda a assistência técnica a esses equipamentos, através da venda de peças e de serviços de manutenção.

Para a comercialização dos lubrificantes, aditivos, filtros, empilhadeiras e peças para empilhadeiras, a empresa possui contratos com fornecedores únicos, onde ela atua como representante deles, detendo a distribuição exclusiva dos seus produtos no estado do Rio Grande do Sul. Já os serviços de manutenção oferecidos são divididos entre os serviços executados pela própria oficina da companhia e os serviços de manutenção executados por empresas terceirizadas. No caso dos serviços terceirizados, a empresa não possui nenhuma obrigação de exclusividade com fornecedores, cabendo ao departamento de Compras e Estoques da organização a escolha e contratação do fornecedor que lhe parece mais adequado.

Como a gama de fornecedores pode ser muito extensa dependendo do serviço a ser contratado, a empresa realiza a escolha desses fornecedores através de um processo criterioso de seleção, denominado homologação de fornecedores. A estrutura do processo de homologação de fornecedores da organização compreende 5 etapas principais: (i) seleção dos fornecedores; (ii) visita aos fornecedores selecionados; (iii) análise das tabelas de preços enviadas por cada fornecedor; (iv) negociação com os fornecedores; e (v) escolha do fornecedor homologado. Cada uma dessas etapas será descrita detalhadamente nas próximas subseções.

## 4.2 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

O processo de homologação de fornecedores da empresa teve início, portanto, com a seleção dos fornecedores de recapagem de pneus, segmento escolhido para o desenvolvimento deste estudo. Assim, com a definição do serviço a ser homologado, foram convidados cinco colaboradores da companhia, que possuíssem certo conhecimento técnico ou comercial no ramo, a participarem de duas reuniões para indicação dos fornecedores. Essas reuniões foram conduzidas pela supervisora da área de Compras e Estoques da empresa.

No primeiro encontro, além de terem sido apresentadas as premissas básicas e os principais objetivos do processo de homologação de fornecedores aos participantes, foram definidos, primeiramente, quais os tipos e os tamanhos de pneus que a empresa necessita para as empilhadeiras e cuja recapagem, portanto, se deveria homologar. A fim de simplificar sua identificação e de facilitar o entendimento no presente estudo, para cada variedade de pneu definida associou-se um código numérico. A associação entre esses códigos e seus respectivos tipos e tamanhos de pneus pode ser visualizada no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos e tamanhos de pneus utilizados pela empresa.

Código do Pneu	Tipo	Tamanho
01	Pneu Pneumático	600X9
02	Pneu Pneumático	650X10
03	Pneu Pneumático	700X12
04	Pneu Pneumático	28X9X15
05	Pneu Pneumático	825X15
06	Pneu Maciço	600X9
07	Pneu Maciço	650X10
08	Pneu Maciço	700X12
09	Pneu Maciço	28X9X15
10	Pneu Maciço	825X15

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2017).

Após a determinação dos modelos dos pneus, foram levantados alguns pontos importantes a serem considerados na escolha de um bom fornecedor de recapagem de pneus. Dentre esses pontos, destacaram-se, principalmente, o preço praticado pelos fornecedores, bem como a durabilidade dos pneus recapados quando comparados ao preço e à resistência de pneus novos. Dessa forma, com base no conhecimento das pessoas presentes na reunião e em estudos realizados anteriormente pela empresa, ficou estabelecido que a recapagem

de um pneu deveria custar, no máximo, 50% do preço de um pneu novo, uma vez que o recapado dura, aproximadamente, 30% menos que um novo.

Com as diretrizes acordadas, marcou-se, então, uma nova reunião com todos os presentes uma semana depois, onde eles deveriam levar suas sugestões de fornecedores de recapagem de pneus. Assim, no encontro seguinte, os colaboradores indicaram os fornecedores que eles julgavam aptos a atenderem às demandas da empresa, obedecendo aos critérios estabelecidos. Diversos nomes foram sugeridos e, depois de muita avaliação, três fornecedores foram selecionados em comum acordo pelo grupo. Para este estudo, portanto, os fornecedores escolhidos foram denominados de Fornecedor A; Fornecedor B e Fornecedor C.

Após a concretização das reuniões, a área de compras realizou uma breve investigação sobre cada fornecedor selecionado, buscando verificar se o mesmo já havia prestado serviços para a empresa, se possuía alguma pendência no Serasa, onde se localizava sua sede e quais eram seus contatos. Como resultado dessa pesquisa, identificou-se que apenas o fornecedor A já havia realizado serviços de recapagem de pneus para a empresa anteriormente e que nenhum dos três fornecedores possuía pendências financeiras, ratificando a seleção de todos para o processo de homologação.

Tendo o departamento de compras consolidado a escolha dos três fornecedores, foi enviada por e-mail uma carta convidando-os a participar do processo de homologação de fornecedores da empresa. Esse convite continha, portanto, uma breve apresentação da organização e de sua capacidade produtiva, uma explicação sobre o processo de homologação, bem como a descrição de suas etapas. Na mesma semana de envio dos e-mails, os três fornecedores contataram a empresa, demonstrando interesse em participar do processo. Assim, foram agendadas, com os próprios donos dos negócios, visitas às suas sedes.

#### 4.3 VISITA AOS FORNECEDORES

As visitas aos prestadores de serviços selecionados, segunda etapa do processo de homologação de fornecedores, foram realizadas todas no mesmo dia pela supervisora do departamento de compras e pelo supervisor técnico da empresa. Dessa forma, o primeiro fornecedor a ser visitado foi o A, localizado em Novo Hamburgo, seguido pelo B na cidade de Portão e, finalmente, o fornecedor C com sede em Bom Princípio.

Durante cada visita, além de se observar o processo produtivo de recapagem de pneus, foram realizadas entrevistas com os proprietários de cada negócio, seguindo um roteiro padrão de perguntas preparado previamente pela empresa. Esse roteiro tinha por objetivo conhecer melhor a experiência e a capacidade de atendimento de cada fornecedor. As principais perguntas realizadas, bem como as informações obtidas acerca de cada prestador estão relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Roteiro de perguntas ao fornecedor e suas respectivas respostas.

	A	B	C
Tempo de atuação no mercado.	25 anos.	37 anos.	51 anos.
Número de funcionários.	41 funcionários.	36 funcionários.	Mais de 200 funcionários.
Número de sedes.	Uma.	Uma.	10 sedes no RS.
Atende a clientes do ramo da empresa estudada?	Sim.	Sim.	Sim, apenas um cliente do ramo de empilhadeiras.
Possui controle de qualidade dos serviços prestados?	Sim.	Sim.	Sim.
Possui ISO 9001?	Sim.	Sim.	Sim.
Realiza coleta e entrega dos pneus na sede do cliente?	Sim, sem custo para o cliente.	Sim, sem custo para o cliente.	Sim, sem custo para o cliente.
Prazo de entrega.	2 dias úteis.	2 dias úteis.	2 dias úteis.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da entrevista (2017).

O fornecedor C, apesar de estar há mais tempo atuando no mercado e de ser de grande porte, contando com mais de 200 funcionários espalhados em suas 10 sedes, não possui tanta experiência no ramo de recapagem de pneus para empilhadeiras, uma vez que seu foco de atuação são pneus de caminhões e ônibus. Já os fornecedores A e B, mesmo sendo mais novos e possuindo apenas uma sede de atendimento cada, atendem a diversos clientes do mesmo segmento de atuação da empresa em estudo, inclusive concorrentes diretos dessa organização. Isso os torna mais competitivos no processo de homologação de fornecedores, visto que possuem um conhecimento maior acerca dos serviços necessitados pela empresa.

Com relação ao nível de serviço oferecido, os 3 fornecedores apresentam um rígido controle de qualidade ao longo de todo o processo de recapagem de pneus, através de testes de verificação da carcaça do pneu antes de iniciar a recapagem e de inspeções criteriosas do produto pronto ao final do processo. Todos eles são certificados pelo INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia, estando em total conformidade com as exigências de qualidade da norma ABNT NBR ISO 9001. Além disso, esses prestadores, mesmo não possuindo sedes em Porto Alegre, disseram realizar a coleta e a entrega dos pneus sem custo adicional para a empresa contratante, sendo o prazo de entrega de, no máximo, 2 dias úteis a contar a partir da data da coleta.

De posse dessas informações, ao fim de cada visita, foi solicitado aos fornecedores que enviassem por e-mail, para a supervisora da área de compras, suas tabelas de preços referentes à recapagem dos modelos de pneus utilizados pela empresa, bem como o prazo de pagamento praticado por eles. Dessa forma, seria possível confrontar a capacidade e o nível de serviço oferecido por cada fornecedor com os preços praticados por eles, a fim de se decidir qual ou quais os fornecedores seriam homologados pela empresa.

#### 4.4 ANÁLISE DAS TABELAS DE PREÇOS

A quarta etapa do processo de homologação de fornecedores, que compreendeu a análise dos preços praticados por cada fornecedor, teve início com a fixação de um custo padrão para a recapagem de cada modelo de pneu utilizado pela empresa. Para a formação desse custo, no entanto, a empresa, primeiramente, realizou uma pesquisa de mercado acerca de preços de pneus novos. Foram consultadas duas marcas diferentes de pneus, cujos produtos a companhia já conhecia. Enquanto a primeira marca cotada oferecia pneus de maior qualidade a um custo mais elevado, a segunda ofertava preços mais atrativos, no entanto com uma durabilidade inferior à outra marca. Dessa forma, os preços cotados por ambas as marcas foram utilizados para formar um custo médio unitário de compra para cada código de pneu definido anteriormente conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Custo médio Unitário de Compra de Pneus Novos.

<b>Código do Pneu</b>	<b>Custo Médio Unitário</b>
01	R\$364,00
02	R\$442,00
03	R\$560,00
04	R\$834,00
05	R\$1.100,00
06	R\$530,00
07	R\$708,00
08	R\$1.090,00
09	R\$1.255,00
10	R\$1.567,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2017).

Definidos os custos médios de compra de pneus novos, para fixação do custo padrão para a recapagem desses pneus, fez-se uso do critério estabelecido na reunião de seleção de fornecedores, onde o custo da recapagem deveria representar, no máximo, 50% do preço de um pneu novo. Aplicou-se, portanto, esse percentual sobre o custo médio unitário de compra de cada pneu e se obteve, assim, o custo padrão para cada modelo segundo mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Custo padrão para a Recapagem de Pneus.

Código do Pneu	Custo Padrão
01	R\$182,00
02	R\$221,00
03	R\$280,00
04	R\$417,00
05	R\$550,00
06	R\$255,00
07	R\$312,00
08	R\$400,00
09	R\$490,00
10	R\$577,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2017).

Após a fixação do custo padrão, foram levantados os custos incorridos para a recapagem dos pneus. Para isso, cada fornecedor, conforme solicitado ao final das visitas, enviou sua proposta comercial para o departamento de compras da empresa. Tais propostas continham os preços praticados por eles para a recapagem dos pneus cotados, além do prazo oferecido para pagamento, que, para os três fornecedores, foi de 28 dias. A Tabela 3 apresenta os custos reais levantados com cada fornecedor para a recapagem de pneus.

Tabela 3 – Custos Incorridos para a Recapagem de Pneus.

Código do Pneu	A	B	C
01	R\$211,00	R\$276,00	R\$210,00
02	R\$264,00	R\$286,00	R\$252,00
03	R\$285,00	R\$377,00	R\$316,00
04	R\$422,00	R\$448,00	R\$427,00
05	R\$415,00	R\$480,00	R\$403,00
06	R\$262,00	R\$286,00	R\$273,00
07	R\$280,00	R\$324,00	R\$319,00
08	R\$301,00	R\$377,00	R\$356,00
09	R\$354,00	R\$433,00	R\$466,00
10	R\$424,00	R\$480,00	R\$480,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2017).

Com os custos incorridos apurados, estes foram comparados aos custos padrão estabelecidos anteriormente, a fim de levantar as possíveis variações existentes entre eles. Para isso, calculou-se o percentual de diferença entre os valores orçados pelos fornecedores e os valores fixados como padrões. Assim, enquanto os percentuais positivos obtidos revelavam que os preços praticados pelos fornecedores estavam mais altos que o custo padrão definido pela empresa, os percentuais negativos indicavam que os preços cotados para a recapagem de pneus estavam dentro dos padrões estabelecidos. As variações obtidas entre os custos fixados como padrão e os custos reais do processo de recapagem de pneus de cada fornecedor estão relacionados na Tabela 4.

Tabela 4 – Variação entre os Custos Padrão e os Custos Incorridos.

Código do Pneu	A	B	C
01	14%	34%	13%
02	16%	23%	12%
03	2%	26%	11%
04	1%	7%	2%
05	-33%	-15%	-36%
06	3%	11%	7%
07	-11%	4%	2%
08	-33%	-6%	-12%
09	-38%	-13%	-5%
10	-36%	-20%	-20%

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2017).

Pela análise das variações encontradas, percebeu-se que o fornecedor A ofereceu a oferta mais atrativa dentre as três, estando, 50% dos seus preços, dentro do custo padrão estabelecido pela empresa. O fornecedor B, no entanto, foi o que apresentou os custos mais elevados, tanto quando comparados aos padrões da companhia, quanto quando comparados aos preços dos demais fornecedores. Por sua vez, o fornecedor C, apesar de seus preços terem se comportado de forma semelhante aos do fornecedor B, apresentou variações mais suaves frente ao custo padrão que o B.

A fim de eliminar as diferenças encontradas entre o padrão e o real e entre os preços ofertados por cada fornecedor, o departamento de compras, a partir da análise das variações, construiu uma contraproposta única para apresentar aos três fornecedores. Para composição dessa proposta, os custos da recapagem para cada código de pneu foram trazidos ao menor valor encontrado, ou seja, dentre os custos ofertados pelos três fornecedores e o custo padrão definido pela empresa, adotou-se o de menor valor. Dessa forma, foi desenvolvida a contraproposta mostrada na Tabela 5.

Tabela 5 – Contraproposta aos Fornecedores de Recapagem de Pneus.

Código do Pneu	Custo Padrão
<b>01</b>	R\$182,00
<b>02</b>	R\$221,00
<b>03</b>	R\$280,00
<b>04</b>	R\$417,00
<b>05</b>	R\$403,00
<b>06</b>	R\$255,00
<b>07</b>	R\$280,00
<b>08</b>	R\$301,00
<b>09</b>	R\$354,00
<b>10</b>	R\$424,00

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2017).

Essa contraproposta foi constituída, portanto, a partir dos custos oriundos do custo padrão para os códigos 01, 02, 03, 04 e 06, da tabela de preços do fornecedor A para os códigos de 07 a 10 e, para o pneu de

código 05, utilizou-se o preço praticado pelo fornecedor C. Após a validação da contraproposta, agendou-se, com cada fornecedor, uma reunião de negociação na matriz da empresa contratante.

#### 4.5 NEGOCIAÇÃO COM OS FORNECEDORES

As reuniões de negociação foram realizadas individualmente com cada fornecedor sob o comando da supervisora e do gerente do departamento de compras. Essas reuniões duraram, aproximadamente, 1 hora e meia cada, e tinham como principal objetivo, além de apresentar a contraproposta comercial, expor as diretrizes norteadoras do contrato de prestação de serviços, caso o fornecedor viesse a se tornar um homologado.

O primeiro fornecedor convidado para a rodada de negociação foi o fornecedor A. Dado seu bom desempenho ao longo do processo de homologação de fornecedores, o mesmo mostrou ter um domínio maior no processo de recapagem de pneus, além de ter oferecido os preços mais atrativos. A segunda reunião foi realizada com o fornecedor C e, enfim, com o fornecedor B.

As rodadas de negociação com cada fornecedor seguiram a mesma lógica. Inicialmente, foram apresentados alguns dados alusivos ao cenário econômico e financeiro atual da empresa, a fim de justificar a importância da negociação para ambas as partes. Após essa apresentação, foram esclarecidas algumas dúvidas referentes aos processos produtivos de cada fornecedor com base nas informações coletadas durante as visitas.

No segundo momento, as diretrizes norteadoras do contrato foram explicadas uma a uma aos fornecedores, a fim de fomentar o entendimento e o interesse por parte deles no processo de homologação. Dentre as questões apresentadas, estavam o prazo para pagamento, nunca inferior a 28 dias, o prazo para coleta e entrega dos pneus, e o tempo de vigência do contrato, que, em todos os casos, era de 1 ano a contar a partir de sua assinatura. Dessa forma, todos os pontos previstos no contrato, bem como a tabela de preços negociada deveriam ser fixados pelo prazo de 365 dias, estando contratante e contratada sujeitas à multa no caso de descumprimento de quaisquer itens determinados. Após esse período, poderia ser solicitada a revisão do contrato por ambas as partes, a fim de se reavaliar as diretrizes e, assim, definir os rumos da parceria.

Por fim, foram apresentadas as contrapropostas construídas pela empresa contratante aos fornecedores, revelando, de forma breve e superficial, a lógica utilizada para a construção dos valores presentes na tabela. Para cada fornecedor, foi dado o prazo de 48 horas, a partir da data de realização da negociação, a fim de que eles avaliassem as contrapropostas e fizessem suas considerações acerca do que estava sendo proposto. As respostas deveriam ser enviadas por e-mail para a supervisora de compras. Dessa forma, os fornecedores que se mostrassem flexíveis com relação a contraproposta apresentada e dispostos a aceitar as condições previstas em contrato seriam homologados pela empresa.

#### 4.6 HOMOLOGAÇÃO DOS FORNECEDORES

No prazo acordado, todos os fornecedores enviaram suas considerações relativas à contraproposta para a empresa. Tanto o fornecedor A quanto o fornecedor C concordaram com as condições contratuais e com a contraproposta comercial oferecida pela companhia. No entanto, o fornecedor B, apesar de ter demonstrado grande interesse no processo de homologação de fornecedores, conseguiu viabilizar, apenas, 40% dos reajustes solicitados na contraproposta. Dessa forma, este fornecedor, que já apresentava a média de preços mais elevada dentre os três, não conseguiu ser competitivo o suficiente frente às outras duas propostas. Como resultado, a empresa optou, após a reavaliação de todos os dados coletados ao longo do processo de homologação de fornecedores, por homologar os fornecedores A e C, elegendo, no entanto, uma classificação distinta para cada um. Enquanto o fornecedor A foi classificado como o fornecedor preferencial da organização, uma vez que demonstrou ter mais conhecimento e capacidade no serviço contratado, o fornecedor C ficou enquadrado como fornecedor de suporte, apesar de igualar seus preços aos do A, dada sua pouca experiência com recapagem de pneus para empilhadeiras.

Todos os fornecedores, portanto, foram comunicados sobre a decisão da empresa a respeito da sua continuidade no processo. O fornecedor B, apesar de sua eliminação, se mostrou aberto a propostas futuras, agradecendo a oportunidade a ele conferida. Os fornecedores A e C, por sua vez, foram cadastrados no banco de fornecedores do sistema da empresa e tiveram seus contratos de prestação de serviços assinados, firmando, oficialmente, suas parcerias com a organização contratante.

O processo de homologação de fornecedores de recapagem de pneus, além de ter possibilitado à empresa um maior conhecimento acerca do nível de serviço e da capacidade produtiva de seus fornecedores, resultou em uma redução expressiva dos custos despendidos com esse tipo de serviço, melhorando, inclusive, o controle dos mesmos. Isso porque, os preços fixados na tabela homologada ficaram, em média, 50% mais baratos que os preços praticados em pneus novos e, aproximadamente, 11% menores que os valores propostos

inicialmente pelos fornecedores para a recapagem de pneus. Dessa forma, através dessas reduções obtidas, a empresa seria capaz de melhorar sua rentabilidade na venda e na locação de empilhadeiras, viabilizando, assim, um maior crescimento dos seus negócios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação econômica crítica do país e a baixa demanda do mercado obrigaram as empresas do setor terciário a repensarem seus gastos e readequarem seus custos à nova realidade, dada sua grande importância para a retomada do crescimento do Brasil. Dessa forma, através da estruturação de uma gestão de compras eficaz pelo processo de homologação de fornecedores, procurou-se atender às necessidades específicas da empresa de comércio e serviços estudada, buscando, assim, torna-la mais competitiva no mercado.

A fim de alcançar o objetivo proposto de estabelecer, através da adoção do custo padrão, o melhor preço de compra de bens e serviços no processo de homologação de fornecedores de uma empresa do setor de comércio e serviços, estruturou-se uma metodologia de pesquisa ajustada às características da organização em questão. Para isso, realizou-se a homologação de fornecedores de recapagem de pneus, utilizando o custo padrão como ferramenta norteadora para a formação dos preços ideais a serem fixados com esses fornecedores.

Com o desenvolvimento de todas as etapas do processo de homologação de fornecedores, foi possível, primeiramente, obter um entendimento maior acerca do serviço de recapagem de pneus e, portanto, dos produtos oriundos desse processo. Dessa forma, a venda de pneus recapados ao consumidor final da empresa, seja através do uso nas empilhadeiras ou pela compra direta do pneu, foi otimizada, uma vez que o vendedor passou a ter mais conhecimento e confiança no produto comercializado.

Outro resultado importante alcançado foi a maior assertividade na escolha dos fornecedores homologados e, conseqüentemente, a otimização da gestão da base dos mesmos. Com informações mais precisas sobre os parceiros, a empresa pode verificar o nível de serviço e a capacidade de atendimento de cada fornecedor, melhorando, portanto, a gestão do seu relacionamento com eles. Dessa forma, os fornecedores deixaram de ser apenas prestadores de serviços e passaram a ser vistos como parceiros de toda a cadeia produtiva da empresa, tornando-se responsáveis, também, pela satisfação do consumidor final.

Por fim, a empresa obteve ganhos expressivos de competitividade na locação de empilhadeiras e na comercialização dos pneus recapados, uma vez que reduziu consideravelmente seus custos com o serviço de recapagem de pneus, aumentando, portanto, sua rentabilidade. Além disso, a organização passou a ter um controle de custos mais efetivo, visto que, através da fixação de uma tabela de preços com seus fornecedores, a empresa passou a entender melhor seus custos e se tornou capaz de planejá-los, ganhando agilidade no processo e facilitando, assim, sua tomada de decisão.

Com o desenvolvimento deste estudo e os resultados apresentados, acredita-se que o objetivo principal da pesquisa foi alcançado, revelando a flexibilidade do uso do custo padrão, não só para o controle de custos, mas também como uma ferramenta de auxílio eficaz na seleção e gestão de fornecedores. Dessa forma, espera-se que a empresa replique o processo de homologação de fornecedores aos demais serviços terceirizados e fornecedores de sua base, aumentando seu conhecimento sobre os seus serviços terceirizados e possibilitando, assim, uma maior redução de seus custos e a maximização de seus lucros em todos os seus segmentos de atuação.

Como uma pesquisa não se esgota em si mesma, sugere-se, para estudos futuros, o desenvolvimento do processo de homologação de fornecedores sob a ótica do custeio baseado em atividades em outras empresas do setor de comércio e serviços, a fim de buscar bases melhores que relacionem os custos dos serviços terceirizados com os produtos da organização, além de sistematizar o conhecimento nestes segmentos de empresas. Outra sugestão seria a realização de mais estudos que relacionem a estruturação da área de compras à gestão estratégica dos custos da organização, visando mostrar o setor de compras não só como um processador de pedidos, mas como uma unidade essencial ao controle de custos de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

CORREIA, G. M. *A Utilização do Conceito de Custos de Transação na Seleção de Fornecedores de Insumos Produtivos na Indústria Farmacêutica*. 2001. Dissertação de Mestrado - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Mensal de Serviços*. 2017. Disponível em:<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa\\_resultados.php?id\\_pesquisa=135](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=135)>. Acesso em: 01 maio 2017.

LARRAÑAGA, F. A. *A Gestão Logística Global*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEMOES, M. L. F.; ROSA, S. E. S.; TAVARES, M. M. *Os Setores de Comércio e Serviços*. 2002. Disponível em:<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro\\_setorial/setorial07.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MADEIRA, F. L.; BARROS, P. M. J.; PORTUGAL, G. T.. A utilização do custo-padrão em uma indústria de médio porte: o caso da empresa Aerojet. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 94-107, 2013.

MARQUESINI, A. G.; TOLEDO, J. C. S.; PRUDENCIATO, W.; CAVENAGHI, V. Estudo para utilização do método do custo-padrão combinado com o sistema de custeio variável no gerenciamento de custos. In: *SIMPEP*, 12., 2005, Bauru.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Editora Saraiva, 2001. 441p.

MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *A Importância do Setor Terciário*. 2017. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. *Purchasing and supply chain management*. 2 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

MOTTA, F. G. *Fatores Condicionantes na Adoção de Métodos de Custeio em Pequenas Empresas: estudo multicascos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP*. 2000. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

OLIVEIRA, F. F.; GAZETTI, M.; RODRIGUES, E. F.; FORMIGONI, A.; GOMES, M. B. M. *Homologando Fornecedores: uma Estratégia Competitiva nas Organizações*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Rio de Janeiro.

PENA, R. F. A. *Setor Terciário*. 2017. Disponível em:<<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/setor-terciario.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

POMPERMAYER, C. B.; LIMA, J. E.. Gestão de Custos. *Revista Coleção Gestão Empresarial*, v.4, p. 49-58, 2002.

SALIBA, F. M. P. *A Adoção do Custo Total de Propriedade no Processo de Compras de Grandes Empresas Brasileiras: Um Estudo de Casos*. 2006. Dissertação de Mestrado - Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

TELLES, L. S.; LEAL, R. A gestão de compras em uma empresas do setor de comércio e serviços...

SILVA, A. C.; LIMA, E. C.; LIMA, É. P. C. *Dinâmica das atividades de comércio e serviços: uma análise regional a partir de medidas de localização*. In: Colóquio Internacional sobre o Comércio e Cidade: uma relação de origem, 4., 2013, Uberlândia.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMÕES, É.; MICHEL, M. Importância da Gestão de Compras para as Organizações. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, Garça, Ano II, n. 3, 2004.

SPEKMAN, R. E. et al. Towards more effective sourcing and supplier management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 5, p. 103-116, 1999.

SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J.; BERNARDES, J. M. R. A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 25, n. 74, p. 35-47, 2009.

TELLES, L.; MIORANDO, R.; CORREA, R. G. F.; TORTORELLA, G.. *Análise Gerencial de Custos em uma Microempresa de Cupcakes: um Estudo de Caso*. In: Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação – CIKI, Loja, Equador, 2014. Gestão do conhecimento e capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, v. IV, 2014.

ZIMMERMANN, R. A.. *Gestão de Custos nas Empresas Prestadoras de Serviços: as Metodologias UP e ABC*. 2003. Trabalho de Conclusão de Estágio - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.