

## **Controladoria na Gestão de Compras como Estratégia na Busca da Eficiência e Otimização do Resultado Econômico**

**Adail José de Sousa**

Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT

E-mail: [ajsousabr@uol.com.br](mailto:ajsousabr@uol.com.br)

**José Francisco Calil**

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

E-mail: [jfcocalil@gmail.com](mailto:jfcocalil@gmail.com)

**Fábio Chaves Nobre**

Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA

E-mail: [fcnobre@gmail.com](mailto:fcnobre@gmail.com)

**Clóvis Luís Padoveze**

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

E-mail: [cpadoveze@yahoo.com.br](mailto:cpadoveze@yahoo.com.br)

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

### **Resumo**

Nos vários setores econômicos caracterizados pela escassez de diversos recursos, são as decisões tomadas nos mais diversos níveis da empresa que vão determinar de forma positiva ou negativa a adequada utilização de tais recursos para o alcance de seus objetivos. Por outro lado, o alcance da eficiência está condicionada ao direcionamento integrado das decisões que são tomadas por todos os gestores da empresa. A controladoria e atividade de compras, conforme sua própria denominação, deve ser respondida com exclusividade pelo gestor da área de compras, que também deverá buscar com eficiência a otimização do resultado econômico de sua área de responsabilidade. Dessa forma, o modelo de decisão de compras visa orientar a gestão por resultado econômico, induzindo os gestores de compras a selecionar a alternativa de ação que busque otimizar o resultado da área de sua responsabilidade e que consequentemente irá contribuir para a otimização do resultado global da empresa. Neste trabalho alcançou-se os objetivos demonstrando um modelo de decisão de compras, que proporcione aos gestores otimizar os lucros da área de compras e consequentemente de toda a empresa, também logrou-se êxito na questão problema, demonstrando de forma clara o importante papel e contribuição da controladoria auxiliando o setor de compras visando alcançar maior eficiência na geração do resultado econômico.

**Palavras-chave:** Controladoria; Gestão de compras; Resultado econômico.

## 1. Introdução

Toda e qualquer empresa se constitui, como de fato, também, se desenvolvem por meio de decisões que em seu conjunto, representam a sua identidade, como também determinam todas as suas ações. Em vários setores econômicos caracterizados pela escassez de diversos recursos, são as decisões tomadas nos mais diversos níveis da empresa que vão determinar de forma positiva ou negativa a adequada utilização de tais recursos para o alcance de seus objetivos. Deve-se considerar que é nas decisões e nas ações desencadeadas pelos gestores, que se encontra a chave para se alcançar a eficiência e a eficácia da empresa, ou seja, o ponto certo para a consecução de seus objetivos (SOUSA, 2003).

Uma gestão empresarial eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciam seu desempenho hoje e no futuro (GUERREIRO, 1989). Por outro lado, o alcance da eficácia se condiciona ao direcionamento integrado das decisões que são tomadas por todos os gestores da empresa.

Desta maneira, o foco de uma gestão eficaz deve ser o processo de tomada de decisões, delineado por um modelo de gestão que busque o maior resultado para a empresa como um todo, suportado por modelos de mensuração e de informação que indiquem a melhor decisão. Paralelamente, o processo de gestão surge com a operacionalização do modelo de gestão, identificando, basicamente, as fases de atuação dos gestores por meio do planejamento, da execução e do controle (Lemes e Catelli, 1999).

Nesse contexto a problemática é: Qual o papel da controladoria e sua busca contribuição para que setor de compras alcance maior eficiência contribuindo com o resultado econômico? O presente artigo tem por objetivo apresentar um modelo de decisão de compras, que proporcione aos gestores otimizar os lucros da área de compras e conseqüentemente de toda a empresa. Este trabalho obteve apoio da CAPES.

## 2. Compras e Desenvolvimento de Fornecedores

Olhando pelo lado do suprimento da empresa, a função de compras celebra contratos com diversos fornecedores para adquirir materiais e serviços. Dentre esses produtos adquiridos, muitos serão utilizados na produção de bens e serviços que serão vendidos aos clientes; outra parte será utilizada para auxiliar a empresa a operar, como por exemplo, serviços de alimentação de funcionários ou óleo lubrificante para os equipamentos. Eles não fazem parte do produto final, mas ainda assim são essenciais para a produção.

A avaliação de fontes potenciais de suprimento é um processo contínuo no departamento de compras das Organizações. As Organizações, de maneira geral, segundo Baily et al. (2000) gastam 80% do orçamento com 20% dos seus fornecedores e provavelmente 20% dos itens. Tal constatação também pode ser explicada pela lei de Pareto, ou lei 80x20, segundo a qual 20% dos itens correspondem a 80% do estoque e vice-versa, e 20% do valor do estoque correspondem a 80% dos itens armazenados.

### 2.1. Atividades de Compras

Dentro da função compras de uma empresa, os gerentes de compras fazem uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores. É necessário que o setor de compras mantenha uma base de dados sobre os fornecedores potenciais e ser capaz de sugerir alternativas de materiais e serviços que podem ser considerados pelo requisitante.

Uma das responsabilidades da função compras é organizar uma requisição formal aos potenciais fornecedores para que estes possam preparar cotações para a empresa. Estas requisições precisam ser enviadas para vários fornecedores, caso os produtos ou serviços sejam novos. As várias cotações submetidas pelos fornecedores precisarão ser examinadas, possivelmente em conjunto com o próprio pessoal que requisitou, para que haja uma análise mais ampla. Outra tarefa da função compras é preparar o pedido de compra, pois é ele que normalmente constitui a base legal da relação contratual entre a empresa e seu fornecedor. Novamente, acredita-se ser importante que o departamento de compras discuta com o requisitante sobre os detalhes técnicos do pedido de compras.

Quando o fornecedor recebe o pedido de compras, ele produz o produto ou serviço e normalmente os entrega diretamente ao requisitante. Os produtos adquiridos alimentarão o processo de transformação da empresa, cabendo ao requisitante informar aos responsáveis pelas compras (departamento de compras) sobre seu recebimento dos produtos ou serviços e quais são suas condições no momento da entrega.

Segundo Coronado (2000) A atividade de comprar mostra que o gestor de compras atua como agente coletor de informações sobre recursos físicos, influenciando na ponta da procura da lei de livre mercado, enquanto o gestor de venda influencia no sentido inverso, na ponta da oferta. A figura 1 demonstra sua relação de força no processo depende do volume de produtos transacionados em cada mercado, do número de agentes com o qual se relaciona (número de fornecedores/clientes), dos indivíduos que efetuam as transações em cada área, entre outras.

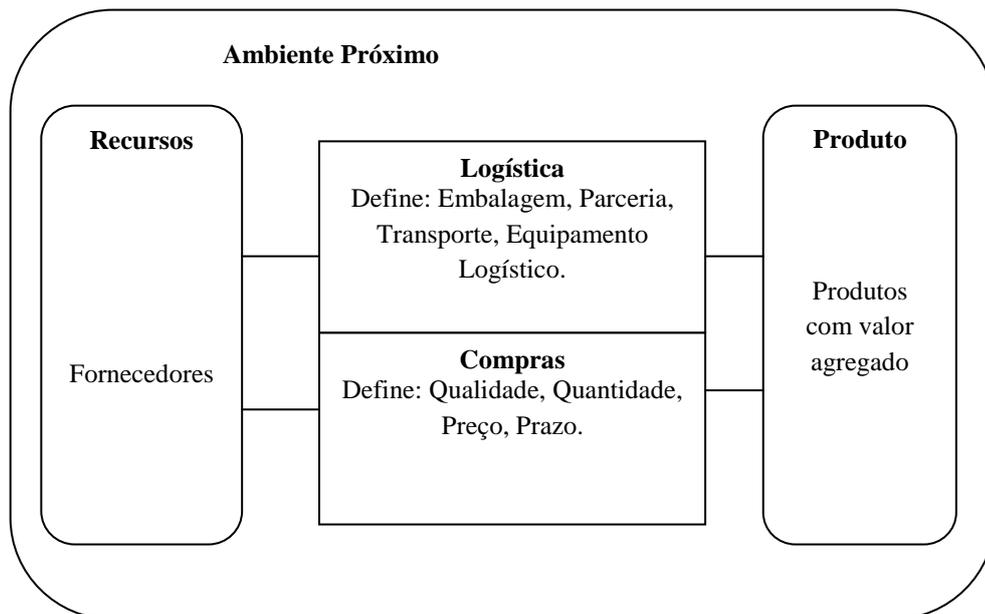


Figura 1- Atividade de Comprar.

Fonte: Coronado, 2000.

## 2.2. Objetivos e Missão da Função Compras e Estoques

No que se refere a compras, grande parte das Organizações adquire maior volume de produtos e serviços, sendo que o volume e o valor dessas compras têm crescido, à medida que as Organizações se concentram em seus processos fundamentais. Apesar da grande variedade de compras que uma empresa realiza, há alguns objetivos básicos da atividade de compras, que são válidos para todos os materiais e serviços comprados e que segundo Baily et al.

(2000) eles são denominados “os cinco corretos de compras”, **i)** Ao preço correto; **ii)** Para entrega no momento correto; **iii)** Produtos e serviços da qualidade correta; **iv)** Na quantidade correta; **v)** Da fonte correta.

Segundo Coronado (2000), o gestor de compras ao negociar com os fornecedores de mercadorias, toma decisões que dizem respeito à forma de pagamento dos compromissos e os juros envolvidos nas transações. Isto significa que ele decide sobre questões financeiras e não apenas operacionais, tais como volume de produtos, prazo e local de entrega, etc.

A atividade de compras, conforme sua própria denominação deve ser respondida com exclusividade pelo gestor da área de compras; que também deverá buscar com eficiência a otimização do resultado econômico de seu departamento. É importante lembrar que para se alcançar a otimização da área de compras se faz necessário entendermos qual a missão dessa área dentro da empresa.

É importante entendermos que a missão do gestor, nesse contexto, consiste em aumentar o nível de eficácia da empresa, área, departamento, atividade que administre. Toda decisão que um gestor toma deve ter por objetivo a eficácia empresarial. (Pereira *In* Catelli, 1999).

Segundo Coronado (2000), a missão da área de compras pode ser entendida como a de adquirir serviços, materiais e mercadorias solicitadas por outras áreas. A distinção entre materiais e mercadorias podem ser assim definidas: materiais são os recursos não-financeiros que serão consumidos na empresa e o processamento das atividades; e mercadorias são os produtos que serão destinados à venda aos clientes.



Figura 2 - Missão da área de compras

Fonte: Catelli *In* Lemes (1999) – adaptado

A função estoque desempenha uma importante atividade para a empresa, pois ela é uma área estratégica para o contexto empresarial, sabendo-se que os estoques desempenham diferentes papéis dependendo dos objetivos a serem alcançados, e funciona como balizador do

abastecimento de produtos ao mercado, ou como impulsionadores para as vendas, ou como diferenciadores diante dos concorrentes, sendo que, em muitas vezes, os clientes desejam os produtos no mesmo momento da compra, não estando disposto a esperar pela entrega. Assim, sendo, a empresa deve desenvolver estratégias gerenciais eficazes para o estoque, pois em muitos momentos, o mesmo pode ser o diferencial entre o sucesso e fracasso empresarial, possibilitando o atingimento ou não dos objetivos empresariais (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013).

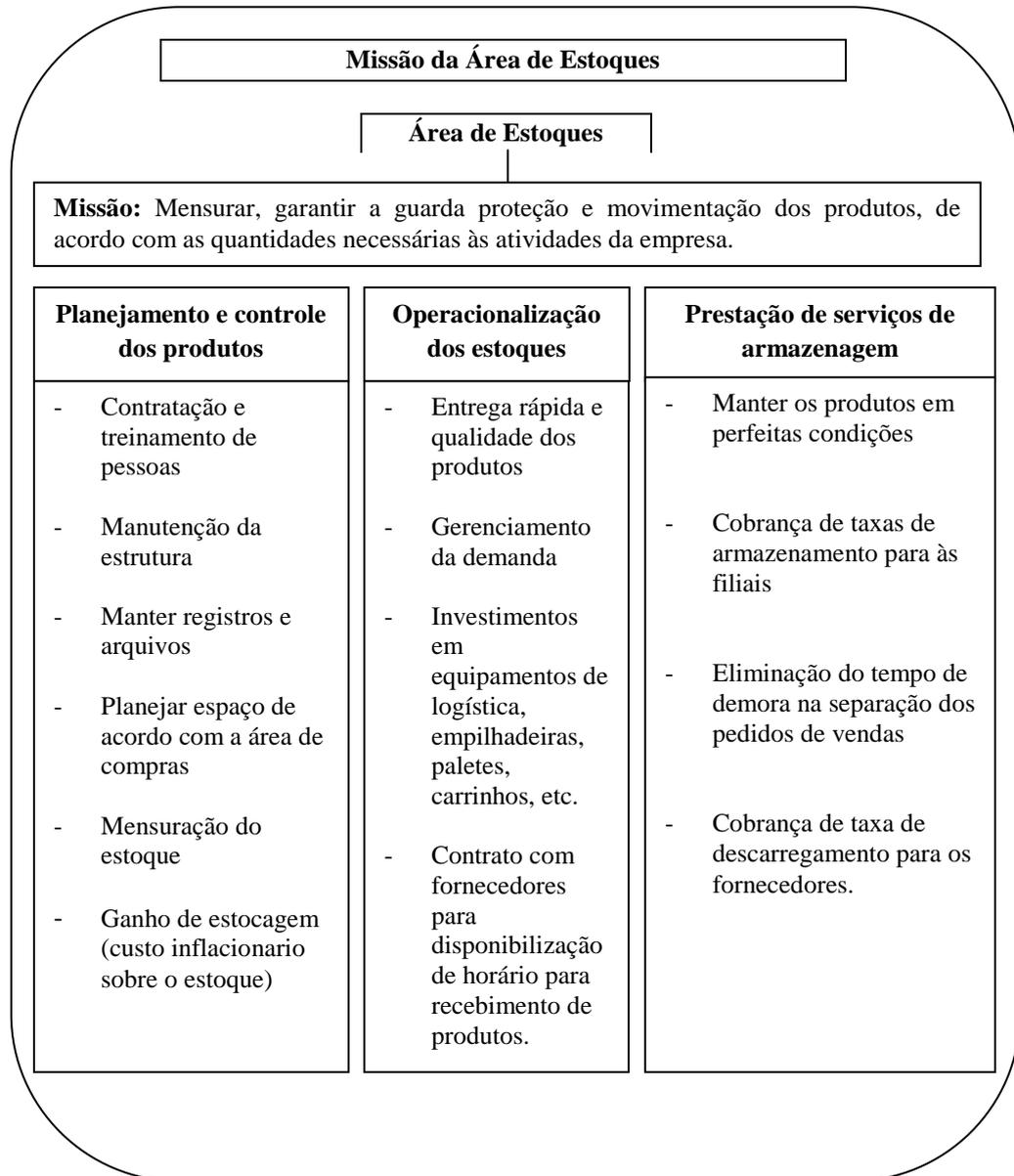


Figura 3 - Missão da área de estoques

Fonte: Coronado (2000) – adaptado

### 3. Procedimentos Metodológicos

A natureza desta pesquisa é exploratória propositiva com abordagem qualitativa, pois a mesma é feita a partir de objetivos que visam a sua utilização prática, tendo em vista a gama

de interesses que envolvem, principalmente, interesses econômicos. Valer-se-á das contribuições de teorias já existentes (SOUZA NETO e SARMENTO, 2008).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é considerada qualitativa, pois segundo Pires (2008) construir o objeto de pesquisa faz parte da pesquisa qualitativa e dessa forma, este trabalho procura desenvolver o objeto de pesquisa à medida que a pesquisa progride, pois o ambiente natural (empresarial) é a fonte direta para coleta de dados. O pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada exploratória que para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada bibliográfica, pois quando é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na internet.

#### 4. Modelos de Decisão para Gestão dos Negócios

O modelo de decisão, dentro do sistema empresarial, se constitui em um elemento de suma importância dentro do processo decisório que permeia todo processo de gestão. Um modelo de gestão é um conjunto de princípios emanados de crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificará diretamente no patrimônio da empresa. (MACHADO *apud* SANTOS; 1998)

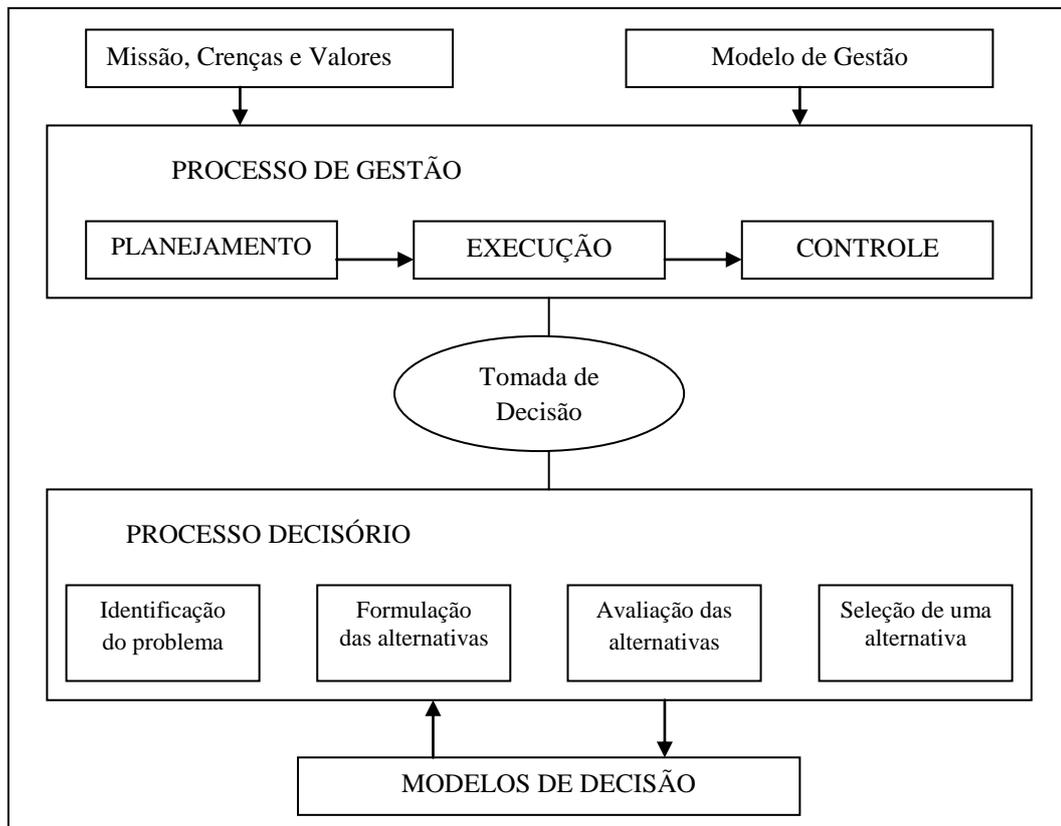


Figura 4 - Modelos de Decisão na Gestão da empresa

Fonte: Santos (1998)

Para se entender a amplitude dos modelos de decisão é importante definirmos de forma clara, o que é modelo e o que é decisão. Decisão é o ato de escolher uma opção quando

se tem várias, objetivando responder alguma questão ou resolver algum problema. Para que realmente ocorra uma decisão, tem que existir mais de uma alternativa de ação, ou seja, toda decisão é fruto da necessidade de escolher caminhos alternativos.

Modelo é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação dos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado. (GUERREIRO, 1989). Segundo Nakagawa (1987), Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. Partindo das definições apresentadas de Decisão e Modelo; é possível definirmos Modelo de Decisão “como a representação do impacto de uma ocorrência, levando-se em consideração as variáveis relevantes para a avaliação de cada alternativa, visando à escolha daquela que melhor atenda aos objetivos da empresa (Santos, 1998).

Segundo Santos (1995), diferentes tipos de modelos de decisão, poderão compor o banco de modelos do decisor; conforme a natureza da situação decisória, alguns modelos serão mais apropriados do que outros. O tipo mais adequado dependerá da natureza matemática ou não das variáveis de decisão e do nível de certeza associado com o ambiente da decisão.

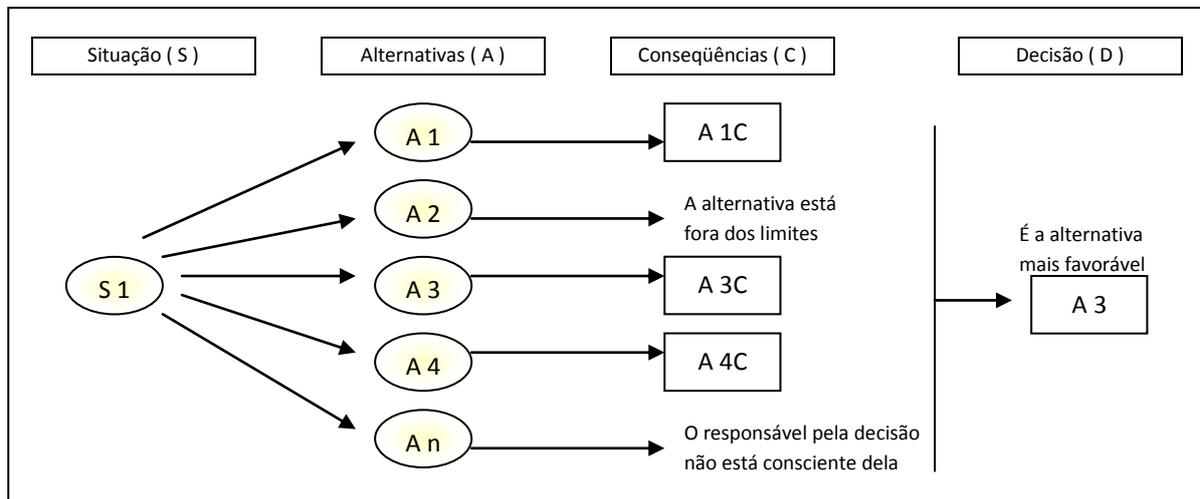


Figura 5 - A tomada de decisão  
 Fonte: Santos (1998)

## 5. Objetivos e Premissas do Modelo de Decisão de Compras

Segundo Nakagawa (1987) O objetivo do modelo é facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real. Considerando a eficácia como o grau em que uma empresa busca atingir seus objetivos, se pode afirmar que o objetivo de todas as decisões tomadas pelos gestores dentro da empresa, e conseqüentemente dos modelos de decisão; é alcançar a eficácia. Dessa forma, todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa devem ser orientados, em última instância pela empresa do lucro. O lucro, portanto, é a melhor e mais consistente medida da eficácia da empresa (CATELLI e GUERREIRO, 1992).

Segundo Lemes (1996), o lucro ou resultado econômico é completo como indicador da eficácia empresarial, pois consegue absorver e refletir as variações entre os componentes: produtividade, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento, inclusive a própria sinergia entre eles.

Com base nas exposições apresentadas pode-se concluir que a otimização do resultado do departamento de compras ocorre à medida que todas as decisões tomadas por seus gestores busquem a otimização do resultado. Dessa forma, o modelo de decisão de compras, objeto desse trabalho visa orientar a gestão por resultados econômicos, induzindo os gestores de compras a selecionar a alternativa de ação que busque otimizar o resultado de seu departamento (área de responsabilidade) e que conseqüentemente irá contribuir para a otimização do resultado global da empresa.

O modelo de decisão de compras sob a ótica da gestão econômica é de suma importância, pois se fundamenta através das seguintes premissas: i) A empresa busca alcançar a eficácia e a otimização de seu resultado econômico; ii) A empresa faz parte de um ambiente competitivo; iii) Os gestores são competentes; iv) O resultado econômico é a melhor medida da eficácia da empresa; v) A empresa objetiva ser eficaz; vi) As decisões são tomadas por resultado; vii) Todas as pessoas envolvidas são motivadas. O modelo de decisão de compras deve proporcionar os seguintes requisitos: i) Avaliação justa do desempenho dos gestores; ii) Avaliação dos impactos físicos operacionais; iii) Comparação de resultados; iv) Permitir avaliar de maneira consistente, todas as alternativas viáveis para a solução do problema; v) Contemplar todas as variáveis relevantes sejam, internas ou externas, para a tomada de decisão; vi) Permitir que a decisão seja tomada por resultados econômicos.

Segundo a explicação de Mauro *apud* Santos (1998) a atividade de compra constata os insumos básicos de que a empresa necessita e coloca-os a sua disposição, estando normalmente subordinada a uma área com a mesma designação. Em todas as ações de compra corresponde a uma transação que produz impactos nas contas patrimoniais de disponibilidades (quando a vista) ou de fornecedores (quando a prazo) no resultado do fluxo de caixa.

Conforme explicado por Santos (1998) O processo de tomada de decisão ocorre no momento da realização de cada transação; são transações que alteram a estrutura patrimonial da empresa e, conseqüentemente, determinam o seu resultado econômico. Assim, as transações constituem o objeto do modelo de decisão. Para decidir sobre a realização de uma compra de matéria-prima a prazo, por exemplo, são consideradas variáveis diferentes daquelas examinadas quando da ocorrência de uma venda de produtos e serviços.

É importante lembrar que os eventos econômicos praticados pelos gestores da empresa, como por exemplo: compras; alteram a situação patrimonial, provocando acréscimo ou decréscimo nas contas patrimoniais: caixa, estoque e fornecedores. O efeito líquido verificado no patrimônio e demonstrado no resultado da empresa, sendo que envolverá três dimensões: Operacional, Econômica e Financeira. Lembrando que o impacto econômico de um evento será o somatório de seus impactos operacional e financeiro.

Antes, porém, de entrarmos propriamente no modelo de decisão de compras, entendemos ser de suma importância, definir o conceito de custo de oportunidade, pois as receitas operacionais do modelo de decisão que ora apresentamos se fundamenta no custo de oportunidade. Segundo Leone *apud* Coronado (2000) Custo de oportunidade é o valor do benefício que se deixa de ganhar quando, no processo decisório, se toma um caminho em detrimento de outro.

O conceito de custo de oportunidade tanto em economia, como em contabilidade e finanças tem como fundamento a questão da escolha entre as alternativas de utilização de recursos. Todavia, ele - custo de oportunidade - só aparece claramente após as alternativas terem sido elencadas e mensuradas (PEREIRA *apud* CORONADO, 2000)

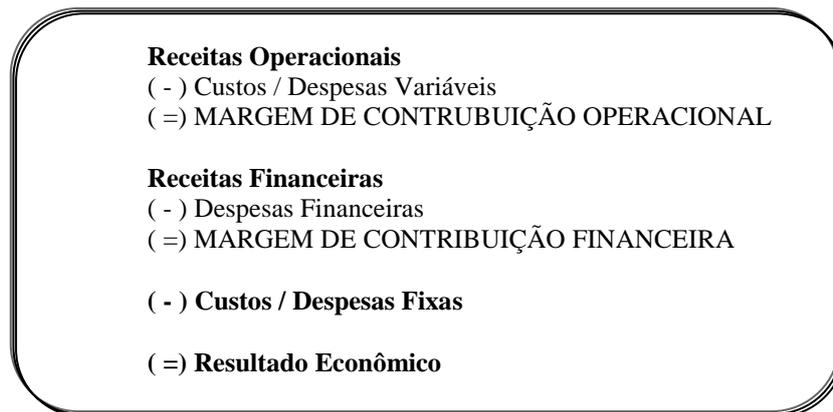


Figura 6 - Modelo de decisão de compras

Fonte: Autores

## 5.1. Receitas Operacionais

São mensuradas pelo custo de oportunidade, que representa o menor valor pelo qual a matéria-prima pode ser transacionada no mercado à vista, sem nenhum processo de negociação.

**Receitas Operacionais** = quantidade X melhor preço cotado no mercado à vista sem nenhum processo de negociação.

## 5.2. Custos / Despesas Variáveis

São mensurados pelo preço da matéria-prima de cada fornecedor, na condição de pagamento à vista.

**Custos / Despesas Variáveis** = quantidade X preço de cada fornecedor para pagamento à vista.

## 5.3. Margem de Contribuição Operacional

Demonstra o impacto operacional de cada alternativa, refletindo o resultado do poder de negociação do gestor de compras junto aos fornecedores.

## 5.4. Receitas Financeiras

Sua mensuração é obtida através do confronto entre o valor a ser pago ao fornecedor no vencimento e o valor presente correspondente, considerando a taxa de aplicação do mercado. Segundo Machado apud Santos (1998: 53) Essas receitas correspondem ao “benefício que o responsável pela atividade de compras gera para a empresa pela decisão de comprar a prazo e não à vista”.

**Receitas Financeiras** = valor a ser pago no prazo ( - ) valor presente à taxa de mercado.

## 5.5. Despesas Financeiras

Essas despesas correspondem ao valor dos juros cobrados pelo fornecedor pelo período de financiamento da operação.

**Despesas Financeiras** = valor a ser pago no prazo ( - ) valor para pagamento à vista.

## 5.6. Margem de Contribuição Financeira

É a representação do impacto financeiro das diversas alternativas.

## 5.7. Custos / Despesas Fixas

É a representação das despesas e custos fixos, diretamente relacionados com a transação, que não variam em função do volume de mercadorias adquiridas. Exemplo: frete.

## 5.8. Resultado Econômico

Demonstra o impacto econômico das opções sobre o resultado da empresa, representando o somatório da margem de contribuição operacional e a margem de contribuição financeira, sendo que os custos e despesas fixas devem ser deduzidos.

O modelo de decisão de compras que ora apresentamos deverá cumprir as seguintes etapas: **i)** Identificação da transação e de suas variáveis relevantes; **ii)** Quantificação e mensuração das variáveis; **iii)** Comunicação das informações ao decisor.

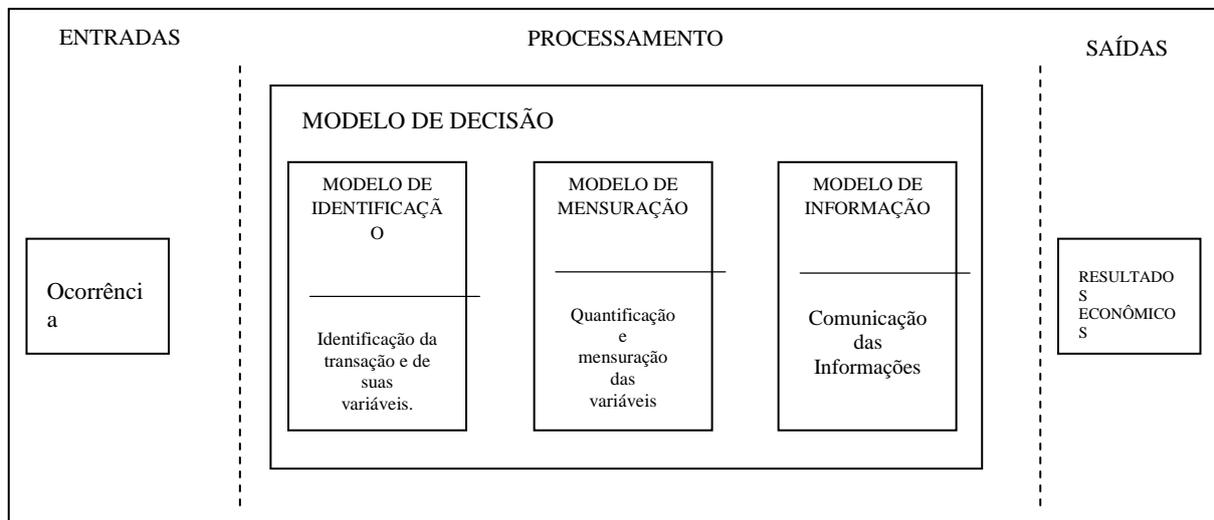


Figura 7 - Etapas do modelo de Gestão.

Fonte: Catelli, 1998.

## 6. Aplicação do Modelo de Decisão

A empresa "AXZ" necessita de 700 unidades da matéria-prima "XY" para efetuar a produção prevista para a próxima semana. O gestor responsável pela área de compras, de

posse da requisição encaminhada pela área de produção, fez o seguinte levantamento junto a seus fornecedores.

ALTERNATIVAS	Preço à Vista	Preço a Prazo	Prazo de Pagamento
FORNECEDOR A	R\$ 7,00	R\$ 7,08	10 dias
FORNECEDOR B	R\$ 7,10	R\$ 7,10	30 dias
FORNECEDOR C	R\$ 7,12	R\$ 7,12	45 dias

<p>                     Melhor preço cotado no mercado à vista: R\$ 7,10                      Inflação prevista: 0%                      Taxa de aplicação no mercado: 3% a. m.                 </p>
--

Figura 8 - Alternativas de fornecedores, preços e modalidades de pagamento.

Fonte: Autores.

Entidade: AXZ – Área de compras	Transação: Compra de 700 unidades de MP “XY”
Evento: Compra a prazo	Data: 21/10/X7

ALTERNATIVAS (\$)	FORNECEDOR A
Receitas Operacionais	R\$ 4.970,00
(-) Custo / Despesas Variáveis	R\$ 4.900,00
(=) Margem de Contribuição Operacional	R\$ 70,00
Receitas Financeiras	R\$ 48,59
(-) Despesas Financeiras	R\$ 56,00
(=) Margem de Contribuição Financeira	R\$ (7,41)
(-) Custos / Despesas Fixas	R\$ 0,00
(=) Resultado Econômico	<b>R\$ 62,59</b>

Figura 9 - Fornecedor “A”.

Fonte: Autores.

Entidade: AXZ – Área de compras		Transação: Compra de 700 unidades de MP “XY”	
Evento: Compra a prazo		Data: 21/10/X7	
ALTERNATIVAS (\$)		FORNECEDOR B	
Receitas Operacionais		R\$ 4.970,00	
(-) Custo / Despesas Variáveis		R\$ 4.970,00	
(=) Margem de Contribuição Operacional		R\$ 0,00	
Receitas Financeiras		R\$ 144,76	
(-) Despesas Financeiras		R\$ 0,00	
(=) Margem de Contribuição Financeira		R\$ 144,76	
(-) Custos / Despesas Fixas		R\$ 0,00	
(=) Resultado Econômico		<b>R\$ 144,76</b>	

Figura 10 - Fornecedor “B”.

Fonte: Autores

Entidade: AXZ – Área de compras		Transação: Compra de 700 unidades de MP “XY”	
Evento: Compra a prazo		Data: 21/10/X7	
ALTERNATIVAS (\$)		FORNECEDOR C	
Receitas Operacionais		R\$ 4.970,00	
(-) Custo / Despesas Variáveis		R\$ 4.984,00	
(=) Margem de Contribuição Operacional		R\$ (14,00)	
Receitas Financeiras		R\$ 216,15	
(-) Despesas Financeiras		R\$ 0,00	
(=) Margem de Contribuição Financeira		R\$ 216,15	
(-) Custos / Despesas Fixas		R\$ 0,00	
(=) Resultado Econômico		<b>R\$ 202,15</b>	

Figura 11 - Fornecedor “C”.

Fonte: Autores

Entidade: AXZ – Área de compras      Transação: Compra de 700 unidades de MP “XY”			
ALTERNATIVAS ( \$ )	FORNECEDOR A	FORNECEDOR B	FORNECEDOR C
Receitas Operacionais	R\$ 4.970,00	R\$ 4.970,00	R\$ 4.970,00
( - ) Custo / Despesas Variáveis	R\$ 4.900,00	R\$ 4.970,00	R\$ 4.984,00
( = ) Margem de Contribuição	R\$ 70,00	R\$ 0,00	R\$ (14,00)
Receitas Financeiras	R\$ 48,59	R\$ 144,76	R\$ 216,150
( - ) Despesas Financeiras	R\$ 56,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
( = ) Margem de Contribuição Financeira	R\$ (7,41)	R\$ 144,76	R\$ 216,15
( - ) Custos / Despesas Fixas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
( = ) Resultado Econômico	<b>R\$ 62,59</b>	<b>R\$ 144,76</b>	<b>R\$ 202,15</b>

Figura 12 - Fornecedores e resultados “A”, “B” e “C”.

Fonte: Autores

## 7. Resultados

Passando para a análise dos resultados apresentados, o gestor da área de compras deverá optar pela alternativa do Fornecedor “C”, visando otimizar o resultado econômico da área de compras e conseqüentemente de toda a empresa. Passaremos a demonstrar qual o impacto causado no patrimônio da empresa, gerado pela decisão tomada pelo gestor de compras.

É necessário lembrar que no modelo ortodoxo o estoque encontra-se avaliado pelo valor negociado com o fornecedor, enquanto que o modelo GECON o valor do estoque representa o menor preço de mercado à vista da matéria-prima adquirida, que efetivamente representa o seu valor econômico.

O modelo apresentado apura os impactos operacional e financeiro da transação efetuada, evidenciando o seu resultado econômico, no momento de sua ocorrência. Diferentemente, no modelo ortodoxo não se reconhece nenhum impacto sobre a riqueza da empresa. Na forma tradicional, qualquer resultado somente é reconhecido por ocasião de uma transação de venda.

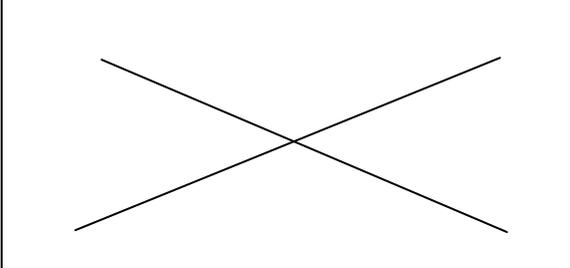
Modelo Apresentado		Modelo Ortodoxo	
<b>ATIVO ( \$ )</b>	<b>PASSIVO ( \$ )</b>	<b>ATIVO ( \$ )</b>	<b>PASSIVO ( \$ )</b>
Estoques R\$ 4.970,00	Fornecedores R\$ 4.984,00	Estoques R\$ 4.984,00	Fornecedores R\$ 4.984,00
	Juros Diferidos R\$ <u>- 216,15</u>		
	4.767,85		
	<b>P. LÍQUIDO</b>		<b>P. LÍQUIDO</b>
	Resultado R\$ 202,15		Resultado R\$ 0,00
<b>RESULTADO ( \$ )</b>		<b>RESULTADO ( \$ )</b>	
Margem de Contribuição de Compras	R\$ 202,15		
Margem de Contribuição OPERACIONAL	R\$ (14,00)		
RECEITA DE COMPRAS	R\$ 4.970,00		
CUSTO DE COMPRAS	R\$ 4.984,00		

Figura 13 - Impacto patrimonial gerado pela tomada de decisão da área de compras

Fonte: Núcleo de Estudos de Gestão Econômica / FIPECAFI / USP - adaptado

## 8. Considerações Finais

Verificando o mercado atual, observou-se que as diversas empresas existentes estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, e que são exigidos níveis cada vez mais elevados de eficiência e eficácia.

Para Santos (1998), a eficácia de uma empresa, traduzida pelo seu resultado econômico, ocorre à medida que todas as decisões tomadas busquem otimizar o seu resultado. Segundo Catelli e Guerreiro (1992) “o aspecto da eficiência é importante, mas não é completo; é fundamental além de se contemplar a eficiência, contemplar sobretudo a eficácia.

Para que o gestor da área de compras alcance eficácia na tomada de decisões, é de suma importância que se observe três “pontos” importantes: o operacional, o econômico e o financeiro. Entende-se que o estudo de caso apresentado como também o modelo de decisão da área de compras atende a necessidade de seus gestores, pois o modelo apresentado visa a otimização do resultado da área de compras e que contribuirá para a otimização do resultado global da empresa.

Como afirma Coronado (2000) o gestor de compras poderá antecipar aos prazos de aquisições, em função de variáveis que o leve a decidir por ganhos econômicos que beneficiarão sua área, tais como antecipação de aumento de preço por parte do fornecedor, descontos promocionais significativos em função do lote de compras, etc. Por outro lado os

resultados positivos ou negativos gerados por essa decisão deverão ser de sua responsabilidade.

O objetivo com o modelo apresentado é subsidiar o gestor da área de compras com informações de natureza econômica, de modo que seu desempenho possa ser desenvolvido de forma conjunta / integrada com um dos principais objetivos da empresa, que é a otimização do lucro, ou seja, a otimização do resultado global da empresa.

Por fim alcançou-se os objetivos demonstrando um modelo de decisão de compras, que proporcione aos gestores otimizar os lucros da área de compras e conseqüentemente de toda a empresa, também logrou-se êxito na questão problema, demonstrando de forma clara o importante papel e contribuição da controladoria auxiliando o setor de compras visando alcançar maior eficiência na geração do resultado econômico.

## 9 Referências

- CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORONADO, O. Contribuição para o estudo de formação de preços e planejamento de resultado com a logística integrada, no setor atacadista/distribuidor, sob a ótica da Gestão Econômica. *Tese* (Doutorado) FEA/USP, São Paulo, 2000.
- GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação em contabilidade. *Tese* (Doutorado) FEA/USP, São Paulo, 1989.
- LEMES, S. Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura. *Dissertação* (Mestrado) FEA/USP, São Paulo, 1996.
- NAKAGAWA, M. Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial. *Tese* (Doutorado) FEA/USP, São Paulo, 1987.
- PIRES, A. P. *Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico*. In: PORTAL EDUCAÇÃO. Função estoque e sua importância para a empresa. Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/40504/funcao-estoque-e-sua-importancia-para-a-empresa>. Acessado em 21/03/2016.
- POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa enfoques epistemológicos e metodológicos*. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2008.
- SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de decisão em gestão econômica. *Caderno de estudos FIPECAFI*. São Paulo, vol. 10, nº 19, pp. 43-56, set./dez. 1998.
- SANTOS, R. V. Modelos de decisão para gestão de preço de venda. *Dissertação* (Mestrado) FEA/USP, São Paulo, 1995.
- SLACK, N. et al. *Administração de produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUSA, A. J. Método de custeio ABC no setor público: Um estudo de sua aplicabilidade nas unidades de ensino fundamental. *Dissertação* (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) FEA/USP, 2003.
- SOUZA NETO, C. P.; SARMENTO, D. *Direitos sociais: fundamentos, judicialização e direitos sociais em espécie*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.
- KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. *Metodologia da pesquisa: guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010.