



INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO
Campus Recife
Curso de Bacharelado em Engenharia Civil

LUIZ FERNANDO LOURENÇO DA SILVA

**O PAPEL ESTRATÉGICO DO SETOR DE COMPRAS NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**RECIFE
2026**

LUIZ FERNANDO LOURENÇO DA SILVA

**O PAPEL ESTRATÉGICO DO SETOR DE COMPRAS NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada ao departamento de Engenharia Civil, do Instituto de Ciência e Tecnologia de Pernambuco, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Civil.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Annielli Araújo Rangel
Cunha Patriota

RECIFE

2026

Ficha elaborada pela bibliotecária Maria do Perpétuo Socorro

Cavalcante Fernandes CRB4/1666

S856p
2026

Silva, Luiz Fernando Lourenço da.

O papel estratégico do setor de compras na cadeia de suprimentos da construção civil. / Luiz Fernando Lourenço da Silva. --- Recife: O autor, 2026.
69f. il. Color.

TCC (Curso de Bacharelado em Engenharia Civil) – Instituto Federal de Pernambuco, 2026.

Inclui Referências e Anexos.

Orientador: Professora Dr^a Anielli Araújo Rangel Cunha Patriota.

1. Engenharia civil. 2. Construção civil 3. Compras. 4. Percepção discente. I. Patriota, Anielli Araújo Rangel Cunha(orientadora). II. Instituto Federal de Pernambuco. III. Título.

CDD 690 (21ed.)

**O PAPEL ESTRATÉGICO DO SETOR DE COMPRAS NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Anielli Araújo Ragel Cunha

Professor Orientador

Yuri Barros de Lima Moraes

Convidado 1

Joás Tomaz de Aquino

Convidado 2

RECIFE

2026

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus pela minha vida e por ter me ajudado nesses últimos cinco anos, me proporcionando saúde e sabedoria, e por permitir a realização deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Mery, por todo o amor, apoio e dedicação em cada etapa da minha vida. Ao meu avô Luís, que, embora não esteja mais fisicamente presente, tenho certeza de que se orgulha muito de mim e do caminho que percorri até aqui.

Aos meus amigos e familiares que estiveram ao meu lado nessa jornada, oferecendo força e incentivo, especialmente à Fernanda, por sua presença constante e apoio aqui na instituição.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Professora Anielli, pelo valioso auxílio durante a execução deste trabalho. Sua paciência, dedicação e compromisso foram fundamentais para a conclusão desta etapa.

Por fim, agradeço ao IFPE e a todo o seu corpo docente por contribuir para o meu crescimento pessoal e profissional.

“Que seus sonhos sejam maiores que os seus medos. ”

Autor desconhecido

RESUMO

As organizações do setor da construção civil, diante de um ambiente cada vez mais competitivo e complexo, necessitam aprimorar continuamente seus processos de aquisição de materiais e serviços para garantir qualidade técnica, cumprimento de prazos e sustentabilidade financeira. Nesse contexto, o setor de compras deixou de ser compreendido apenas como uma função operacional e passou a assumir papel estratégico na gestão da cadeia de suprimentos, influenciando diretamente o desempenho produtivo e econômico dos empreendimentos. O presente estudo analisa a relação entre a eficiência do setor de compras na construção civil e a qualidade final dos produtos entregues, bem como os impactos de suas práticas no cumprimento do cronograma e na lucratividade organizacional, sob uma perspectiva sistêmica da logística e dos processos de suprimentos, na perspectiva de profissionais atuantes na área. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória, descritiva e aplicada, com abordagem quali-quantitativa, baseada na aplicação de um questionário estruturado via Google Forms junto a colaboradores do setor de compras de uma empresa atuante no ramo da construção civil. A análise dos dados permitiu identificar os principais gargalos e limitações de controle no processo de compras, como falhas de comunicação entre áreas, ausência de padronização de procedimentos, fragilidades no acompanhamento de prazos e carência de sistemas integrados de gestão. Além disso, evidenciou-se a relevância do profissional de compras na tomada de decisões que asseguram a conformidade técnica e o desempenho dos materiais empregados nas obras, bem como a importância da definição adequada dos prazos de entrega para a continuidade do fluxo produtivo e o cumprimento do cronograma físico. Os resultados também demonstraram que práticas inadequadas de compras tendem a elevar os custos do empreendimento, enquanto processos estruturados, planejamento estratégico e integração entre compras, logística e planejamento contribuem para maior eficiência operacional e financeira. Conclui-se que a estruturação dos sistemas de compras e sua articulação com a logística de canteiro são determinantes para a qualidade dos empreendimentos, para a redução de desperdícios e retrabalhos e para a sustentabilidade econômica das organizações do setor.

Palavras-chave: Compras; logística; construção civil; qualidade; lucratividade; cadeia de suprimentos.

ABSTRACT

Organizations in the construction sector, in the face of an increasingly competitive and complex environment, need to continuously improve their procurement processes for materials and services in order to ensure technical quality, compliance with deadlines, and financial sustainability. In this context, the purchasing department has ceased to be understood merely as an operational function and has come to assume a strategic role in supply chain management, directly influencing the productive and economic performance of projects. The present study analyzes the relationship between the efficiency of the purchasing department in the construction industry and the final quality of the products delivered, as well as the impacts of its practices on schedule compliance and organizational profitability, from a systemic perspective of logistics and supply processes, from the viewpoint of professionals working in the field. To this end, an exploratory, descriptive, and applied research study was conducted, using a qualitative-quantitative approach, based on the application of a structured questionnaire via Google Forms to employees of the purchasing department of a company operating in the construction sector. The data analysis made it possible to identify the main bottlenecks and control limitations in the purchasing process, such as communication failures between departments, lack of standardized procedures, weaknesses in deadline monitoring, and the absence of integrated management systems. Furthermore, the relevance of the purchasing professional in decision-making processes that ensure technical compliance and the performance of materials used in construction projects was highlighted, as well as the importance of properly defining delivery deadlines to maintain the continuity of the production flow and compliance with the physical schedule. The results also demonstrated that inadequate purchasing practices tend to increase project costs, whereas structured processes, strategic planning, and integration between purchasing, logistics, and planning contribute to greater operational and financial efficiency. It is concluded that the structuring of purchasing systems and their articulation with on-site logistics are determining factors for the quality of projects, the reduction of waste and rework, and the economic sustainability of organizations in the sector.

Keywords: Purchasing; logistics; civil construction; quality; profitability; supply chain.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS	14
2.2 SISTEMAS DE COMPRAS E A LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO CIVIL	17
2.3 ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL E FASES DAS COMPRAS	20
2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRAS.....	22
2.5 ADMINISTRAÇÃO DO FORNECIMENTO E RECEBIMENTO	24
2.6 TIPOS DE COMPAS	25
2.7 GARGALOS DO PROCESSO DE COMPRAS	28
2.7.1 Compras emergenciais	28
2.7.2 Especificações incorretas	29
2.7.3 Falhas dos fornecedores com a alta burocracia	30
2.7.4 Ingerências e execução de outras áreas.....	30
2.7.5 Etapas para a realização da compra	31
2.8 RESULTADOS DAS AQUISIÇÕES E NEGOCIAÇÕES	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	34
3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	34
3.3 LÓCUS DA PESQUISA.....	34
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1 PÚBLICO DA PESQUISA	36

4.2 RELEVÂNCIA E GARGALOS NO SETOR DE COMPRAS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES.....	66
APÊNDICE A (Questionário).....	67

1 INTRODUÇÃO

A Primeira Revolução Industrial, ocorrida entre os anos de 1760 e 1850 na Europa Ocidental, marcou o início de um intenso processo de evolução tecnológica, transformando profundamente as relações entre a sociedade e o meio em que estava inserida. Esse período foi caracterizado pela mecanização da produção, pelo surgimento de novas formas organizacionais e pela ampliação da capacidade produtiva, fatores que estabeleceram um novo padrão de consumo e impulsionaram o crescimento urbano e industrial. Nesse contexto, a demanda por infraestrutura — como habitações, fábricas, estradas e sistemas de transporte — contribuiu diretamente para o desenvolvimento e expansão do setor da construção civil (DIAS, 2019).

Diante desse cenário de crescimento acelerado, a construção civil passou a demandar maior organização e eficiência em seus processos, especialmente nos canteiros de obras. Assim, consolidou-se a necessidade de uma divisão específica voltada à logística, responsável por garantir o adequado fluxo de materiais, equipamentos e informações. Historicamente, o setor concentrou seus esforços nos aspectos técnicos dos projetos, deixando em segundo plano a gestão da cadeia de suprimentos, o que frequentemente resultava em custos elevados e baixa produtividade. Nesse sentido, a adoção de práticas logísticas estruturadas, aliadas ao uso de sistemas de informação, torna-se fundamental para otimizar operações, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência dos empreendimentos, contribuindo diretamente para melhores resultados em prazo, custo e qualidade (DIAS, 2019).

Esse movimento de estruturação logística dialoga diretamente com a evolução histórica da gestão empresarial. Com o avanço industrial e o crescimento acelerado das organizações, especialmente a partir da Revolução Industrial no final do século XVIII, tornou-se evidente a necessidade de modelos mais eficientes de administração. No século XIX, intensificou-se a compreensão dos princípios da Administração de Empresas, visando maior organização e lucratividade (BERTAGLIA, 2020).

Assim, evidencia-se a importância do conhecimento gerencial, pois é por meio dele que se definem processos e procedimentos capazes de atender de forma eficaz às demandas da sociedade (BERTAGLIA, 2020). Desde então, o desenvolvimento tecnológico tornou-se um elemento determinante no ambiente corporativo. Da Revolução Industrial até os dias atuais, a tecnologia impulsionou a inovação e tornou

as empresas mais dinâmicas e competitivas, exigindo profissionais capazes de alinhar desempenho, qualidade e satisfação do cliente . (DIAS, 2019).

Nesse contexto, a gestão eficiente e a estruturação interna das empresas assumem papel essencial. De acordo com Portaluppi (2006), para que uma organização se torne mais atrativa e eficaz, é necessário que esteja bem dividida internamente, com processos claros e objetivos. O trabalho orientado por normatização de processos departamentais, ajustado às particularidades de cada área, contribui diretamente para a efetividade das demandas organizacionais, pois a atuação em consonância com as melhores práticas empresariais favorece o cumprimento de metas, o alcance dos objetivos estratégicos e, principalmente, a entrega de produtos e serviços de qualidade ao cliente.

Franco e Vale (2013) salientam que para uma empresa ter uma fluidez no processo de compras, além da correta distribuição de tarefas, ela deve ter em seu sistema industrial um controle atualizado de fornecedores, funcionários e um comparativo de preços para analisar e argumentar nas negociações. Desta maneira os futuros produtos adquiridos pela empresa terão o seu devido custo de aquisição, além de manter a integridade entre empresa versus fornecedor. Portanto, ter um controle da metodologia de compras é um elemento fundamental para o avanço da organização.

Nesta pesquisa foi investigado o setor de compras, área que vem conquistando seu espaço expressivo na atualidade, pois no passado esse departamento era observado apenas como um setor simples da produção, que não tinha a devida preocupação em opinar nos processos e procedimentos (LEITE, 2017). Com o passar do tempo, entretanto, essa percepção começou a mudar, à medida que as organizações passaram a reconhecer o impacto direto das atividades de compras em seus resultados operacionais e financeiros.

Na atualidade, essa área de atuação é tida como uma ferramenta estratégica, pois muitas empresas passaram a desenvolver e analisar que uma boa negociação acarreta em ganhos para a saúde financeira da organização, pois ao identificar gargalos no processo, a intervenção com melhorias se torna necessária para o avanço do negócio (LEITE, 2017).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da atual falta de estruturação dos setores de compras, decorrente da ausência de uma definição clara de processos e responsabilidades, esta pesquisa descritiva e exploratória tem como propósito investigar: qual é a relação entre a eficiência do setor de compras e a qualidade final dos produtos entregues pela indústria da construção civil?

1.2 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Foram propostas as seguintes hipóteses geradoras desta pesquisa:

H1 – A ausência de controle nos processos de compras influencia diretamente na ocorrência de gargalos produtivos.

H2 – O profissional do setor de compras desempenha papel fundamental na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos.

H3 – A definição adequada dos prazos de entrega impacta diretamente na eficiência do cumprimento do cronograma.

H4 – As práticas e decisões do setor de compras têm influência direta na lucratividade da organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a eficiência do setor de compras da construção civil e a qualidade final dos produtos, considerando o impacto de suas práticas na lucratividade e desempenho operacional da organização.

1.3.2 Objetivo Específico

- Identificar os principais gargalos e limitações de controle que comprometem a eficiência dos processos de compras e, conseqüentemente, afetam a produção;

- Analisar o papel do profissional de compras na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos;
- Avaliar de que forma a definição de prazos de entrega influencia a execução das operações e o cumprimento do cronograma físico da construção;
- Investigar de que maneira as práticas adotadas pelo setor de compras na construção civil influenciam a lucratividade e a sustentabilidade financeira da organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Calado (2017), o avanço das metodologias organizacionais e o desenvolvimento tecnológico têm provocado mudanças significativas nas práticas empresariais do ramo civil, especialmente nos processos de aquisição de materiais e serviços. Nesse cenário, o setor de compras deixou de ser apenas uma atividade operacional, passando a ser considerado uma ferramenta estratégica essencial para o alcance da competitividade e para a sustentabilidade financeira das organizações.

DIAS (2019) ressalta que, nas organizações modernas, especialmente no setor da construção civil, a eficiência nas negociações e no controle de suprimentos exerce impacto direto tanto nos resultados financeiros quanto na qualidade das obras executadas. Em empreendimentos civis, nos quais custos, prazos e especificações técnicas são rigorosamente definidos, o departamento de compras deixa de atuar apenas como responsável pelo abastecimento e passa a desempenhar um papel estratégico, integrando as demandas das áreas produtiva, financeira e administrativa. Dessa forma, assegura-se que os materiais adquiridos atendam plenamente aos requisitos estabelecidos em projeto.

Nesse sentido, DIAS (2019) destaca que, após a Revolução Industrial, as organizações passaram a demandar maior controle e racionalização na gestão de recursos. No setor da construção civil, essa necessidade se intensifica em função da diversidade de insumos envolvidos nas obras, tais como cimento, aço, agregados, blocos, argamassa, além de equipamentos e serviços especializados, bem como pela variabilidade de consumo ao longo das etapas construtivas. Nesse contexto, o gerenciamento de suprimentos torna-se um fator crítico, uma vez que falhas no planejamento de compras podem resultar em atrasos no cronograma físico-financeiro, elevação de custos e comprometimento da qualidade final dos empreendimentos.

Nesse mesmo sentido, Leite (2017) enfatiza a profissionalização e a estruturação adequada do setor de compras tornam-se essenciais para a evolução das práticas de gestão na engenharia civil. Processos bem definidos e profissionais capacitados contribuem para a redução de custos, o cumprimento dos prazos, a melhoria contínua dos processos internos e o fortalecimento da competitividade das empresas construtoras em um mercado cada vez mais exigente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Cadeia de Suprimentos compreende todas as etapas envolvidas na geração de valor de um produto ou serviço, desde a aquisição da matéria-prima até sua distribuição final no mercado. Trata-se de uma sequência de processos, movimentação, armazenagem, transformação e entrega, que asseguram que o produto percorra todo o fluxo até chegar ao consumidor final. Cada agente envolvido nesse percurso contribui para a agregação de valor, guiado pelos fatores tempo e lugar, elementos essenciais para um processo eficiente e satisfatório (BALLOU, 2006).

Nesse contexto, a administração de empresas torna-se fundamental para que esse fluxo funcione de forma integrada e orientada a resultados. Por meio de planejamento estratégico e da coordenação dos esforços individuais e coletivos, a gestão organiza e direciona o comportamento das equipes envolvidas nos processos logísticos e operacionais. Administrar, portanto, significa conduzir de maneira assertiva as práticas e procedimentos da organização, favorecendo o crescimento sustentável e a saúde financeira do negócio (CALADO, 2017). Assim, percebe-se que uma Cadeia de Suprimentos eficiente depende diretamente de uma administração bem estruturada, capaz de alinhar recursos, pessoas e estratégias para garantir desempenho e competitividade.

No setor da construção civil, a administração torna-se ainda mais eficiente quando seus princípios são aplicados de forma alinhada aos objetivos estratégicos da obra. Quando metas são corretamente estabelecidas, seja em termos de custo, qualidade ou prazo, e os processos são estruturados de maneira integrada entre os departamentos técnicos, operacionais e administrativos, os resultados começam a aparecer de forma concreta: maior lucratividade, menor retrabalho e maior previsibilidade no andamento do empreendimento. Nesse cenário, destaca-se o setor

de compras, um departamento essencial para o funcionamento do canteiro de obras. Trata-se de uma área estratégica, responsável por garantir que materiais, equipamentos e serviços cheguem no momento certo, na quantidade adequada e dentro do orçamento previsto, influenciando diretamente a eficiência financeira, operacional e logística das construções.

2.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O setor de compras aumentou sua relevância no mercado com bastante concretude durante a segunda metade do século XX, deixando de ser um setor de apoio e passando a ser função integrada dentro do estabelecimento, vindo a ser utilizado como ferramenta estratégica, e não mais como uma simples área da produção. O setor de compras não é mais observado pelos gestores apenas como redutor de gastos, ele também sugere práticas assertivas em processos de tomada de decisão estratégica pois, agrega valor a todos os departamentos, desde que suas atividades estejam bem estruturadas (CALADO, 2017).

O setor compras vem adquirindo grande espaço estratégico e conquistando os interesses das pequenas, médias e grandes empresas, já que não se trata apenas de comprar materiais ou contratar serviços. É preciso também realizar uma boa negociação, buscando sempre adquirir maiores vantagens nos negócios, focando no excelente custo-benefício para a empresa, de modo a conquistar melhores resultados. Comprar de forma a beneficiar o estabelecimento é determinante não apenas para a competitividade, mas também para a permanência do mesmo no mercado de trabalho.

Segundo Idalberto Chiavenato (2021), atualmente a área de compras fornece um papel indiscutível na realização dos objetivos estratégicos, pois essa área busca evitar saída de caixa desnecessário. Na atual competitividade em que as empresas se encontram com várias alternativas que chegaram com o avanço da tecnologia, é imprescindível, pois uma falta de reposição ou entrega no momento correto pode ocasionar a perda de toda a negociação e atrair a desvinculação do cliente.

Comprar requer pesquisar, alisar, conquistar e destinar a entrega e recebimento das aquisições, para o direcionamento correto de uma empresa, seja ela uma indústria, comércio, construção civil, prestadora de serviços ou qualquer outra. Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2010), o setor de compras tem a finalidade de conseguir para a empresa bens e/ou serviços na qualidade padrão da organização,

buscando a melhoria dos processos no momento preciso, e com isso, conquistando menor preço possível não deixando de atender os requisitos da qualidade. Os seguintes tópicos ainda são contemplados pelos autores acima:

a) Qualidade desejada: a aquisição da mercadoria não deve ser feita levando em consideração apenas o preço, a qualidade do material é um componente essencial para que se possa desempenhar uma boa compra e é uma componente chave na aquisição.

b) No momento ideal: com o temo de entrega mais demorado, muitos materiais e serviços quando chegam, não são mais necessidade para a organização, acarretando prejuízo ao caixa da organização. Um exemplo seria se uma loja adquiriu ovos de Páscoa após a data em que se celebra, de nada irá adiantar, pois a busca por esse material encontra-se suprida.

c) Pelo menor custo: a aquisição realizada pela empresa deve atender aos quesitos anteriores, para que assim, o preço se torne fator decisivo na aquisição do produto ou serviço.

Na quantidade pedida, o volume requerido pela organização, deve ser comprado de acordo com a sua necessidade de utilização, pois assim, evita dinheiro parado em estoque e evita também, paradas no processo de produção da empresa. Na visão de Neto e Filho (2011), um bom gerenciamento do setor de compras, acarreta redução de custos, um maior nível de serviços ao público, assentando na liberação dos recursos financeiros da empresa, e assim, causando lucratividade no caixa organizacional.

O setor de compras não funciona sozinho, pois nenhum departamento se limita em apenas comprar, ele precisa estar em união com os outros setores nas tomadas de decisões. O departamento deve ser estruturado de acordo com a dimensão da organização, agindo em conformidade com os outros departamentos.

Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2010) para que se entenda o departamento de compras, precisa ser detalhado às funções, perfil e responsabilidades desempenhadas pelo profissional da área, assim como é desenvolvido os processos de compras e suas negociações, pois antigamente o comprador era visto como um tirador de pedidos, e, com o passar dos anos, o setor ganhou visibilidade passando a ser uma área voltada para pesquisas. Consultor da atualidade, hoje este profissional, agrega valor à organização de forma mais sistêmica passando a desempenhar um papel de setor estratégico.

Seguindo a linha de raciocínio de Neto e Filho (2011) as negociações de diversos níveis passam pelas análises dos compradores, e com isso, adquire-se um ônus, pois valores financeiros significativos passam por este setor diariamente. Desta forma, para que a organização tenha um bom desempenho, a integridade moral, mesmo que de forma subjetiva deste profissional, é de extrema valia, pois tramita no entorno departamental negociações de larga escala financeira atendendo os objetivos.

De acordo com Almeida e Sano (2017), a função de compras desempenha alguns objetivos estratégicos dentro do ambiente organizacional, como desempenhar o fluxo contínuo de materiais ou serviços de acordo com a necessidade da organização, negociar e realizar de forma assertiva o processo operacional, considerando a capacidade de gastos que a empresa adquire, avaliando a capacidade de estoque e armazenagem, buscando, desta forma minimizar os gastos desnecessários através da pesquisa e desenvolvimento de fornecedores qualificados que atendam suas demandas em tempo hábil, e assim, mantendo com integridade e respeito a relação cliente e fornecedor, para que o comprador possa desenvolver novos produtos e serviços com mais assertividade, buscando sempre a melhoria contínua.

Com os pontos citados acima, percebe-se que o setor de compras é uma peça fundamental para a saúde financeira do mercado de trabalho, pois é com ele que os produtos são postos em utilização de forma correta e com a qualidade que a empresa está disposta a pagar. Assim como o setor de compras evoluiu, as pessoas que executam a atividade de comprar também tiveram que se adequar a essa nova rotina estratégica, buscando se atualizar sempre nos assuntos abordados no mercado. Com isso, os profissionais desta área passaram a desenvolver habilidades interpessoais, rapidez com qualidade, postura íntegra e competência.

Para que se avalie um profissional adequado são necessárias algumas características pessoais, como ter uma imagem apresentável, habilidade de comunicação, boa oratória, criatividade e principalmente que estejam em busca do desenvolvimento profissional e pessoal.

Neto e filho (2011) afirmam que existem diversas responsabilidades para os profissionais de compras, como desempenhar sua atividade como missão estratégica para a organização, efetuando a compra em tempo hábil, seguindo os critérios legais e íntegros para que assim, se obtenha os melhores preços, através da qualidade

ofertada pelos fornecedores. Dessa forma, o profissional desenvolve de maneira assertiva indicadores para mensurar a atividade, pois o comprador além de estar em busca da atualidade do mercado, ele deve ampliar sempre o seu conhecimento sobre os processos de compras e legalizações necessárias para a efetivação da aquisição.

Ter habilidades nos sistemas integrados da organização, facilita analisar os objetivos das negociações sazonais, pois só assim o custo das aquisições, seja ela de materiais ou serviços, são relevantes para a saída de caixa da empresa. Portanto, ser um profissional crítico e analítico ajuda na condução das negociações, as tornando íntegras e diretas, atraindo a duração e um bom relacionamento interpessoal ente cliente e fornecedor.

Para Oliveira (2015) o comprador precisa atuar na redução de gastos desnecessários, pois uma aquisição correta de materiais ou, uma contratação de serviço, consequentemente irá atrair retornos positivos a organização. Portanto, atuar neste ramo requer que o profissional esteja sempre se atualizando no mercado e nos seus concorrentes, para que desta forma, possa se obter posicionamentos estratégicos e consequentemente uma boa lucratividade para a organização.

2.2 SISTEMAS DE COMPRAS E A LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor de compras, no contexto da construção civil, exerce papel relevante na gestão dos recursos materiais e na viabilização dos processos produtivos, influenciando diretamente a eficiência operacional, o cumprimento dos prazos e a qualidade final das obras. Segundo Oliveira (2015), o planejamento é um elemento indispensável em praticamente todas as atividades organizacionais, pois permite à empresa antever demandas, estruturar processos e direcionar suas ações de forma estratégica. Nesse sentido, a integração entre os sistemas de compras e a logística assume caráter fundamental para o desempenho dos empreendimentos.

De acordo com Neto e Filho (2011), a logística na construção civil envolve o planejamento, a coordenação e o controle dos fluxos de materiais, informações e recursos ao longo da cadeia produtiva, desde a aquisição até a aplicação no canteiro de obras. Para os autores, a eficiência logística depende da articulação entre diferentes setores, especialmente compras, planejamento e produção, garantindo que os materiais certos estejam disponíveis no momento adequado e em conformidade com as especificações técnicas do projeto.

Conforme Almeida e Sano (2017), os sistemas de compras devem ser estruturados de maneira a possibilitar maior controle sobre as aquisições, permitindo o monitoramento das entradas e saídas de materiais, a rastreabilidade dos pedidos e a redução de compras emergenciais. Os autores ressaltam que a adoção de sistemas informatizados e ferramentas de gestão integrada contribui para a padronização dos processos, a melhoria do fluxo de informações e o apoio à tomada de decisão baseada em dados confiáveis.

Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2010), o planejamento estratégico de compras é essencial para minimizar riscos operacionais e financeiros, especialmente no setor da construção civil, que apresenta elevada variabilidade de demandas e forte dependência de fornecedores externos. Segundo os autores, a integração entre compras e logística permite maior previsibilidade dos fluxos de materiais, redução de desperdícios e otimização dos recursos disponíveis no canteiro de obras, contribuindo para o cumprimento do cronograma físico-financeiro dos empreendimentos.

Calado (2017) destaca que a estrutura organizacional do setor de compras influencia diretamente a eficiência logística e o desempenho operacional das empresas. Modelos centralizados, descentralizados ou mistos podem ser adotados conforme as características da organização e das obras executadas, sendo fundamental que haja clareza na definição de responsabilidades, comunicação eficiente entre os setores e alinhamento com as estratégias corporativas.

Diante das transformações tecnológicas e da incorporação de conceitos como a Construção 4.0, conforme apontado por Oliveira (2015) e Almeida e Sano (2017), os sistemas de compras e logística tendem a se tornar cada vez mais interconectados, apoiados por ferramentas digitais que possibilitam maior integração de informações, rastreabilidade de materiais e melhor coordenação das atividades construtivas.

A articulação entre sistemas de compras e logística na construção civil configura-se como um elemento essencial para a eficiência operacional, a qualidade dos empreendimentos e a sustentabilidade financeira das organizações, conforme sustentam Neto e Filho (2011), Tridapalli, Fernandes e Machado (2010) e Calado (2017), sendo indispensável sua análise no contexto da gestão de obras e da cadeia de suprimentos do setor.

2.3 ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL E FASES DAS COMPRAS

De acordo com Simões e Michel (2004) além de estruturar o departamento de compras da empresa, pode-se aperfeiçoar também o profissional de compras, através de treinamentos e palestras, atributo não executado quando a organização muito pequena, mas no caso de empresas de médio e grande porte, os profissionais precisam ser capacitados em função dos produtos ou famílias de produtos que compram, essa prática, faz com que este profissional se torne especialista em determinado segmento de produto, trazendo melhores retornos em processos de ganho financeiro para a empresa.

Algumas organizações depois de um tempo executam rodízio entre os compradores alternando as famílias dos produtos e fazem isso para que tanto o comprador mude a área com que trabalha, quanto para que ele adquira novos conhecimentos sobre diversos produtos exigidos pela organização.

De acordo com Vaz e Lotta (2011) existem regras e formas corretas de se efetuar o ato da compra, esse procedimento não deve ser realizado de qualquer forma, o comprador precisa entender o processo a ser realizado para que as tomadas decisórias sejam mais assertivas.

Continuando a linha de raciocínio de Vaz e Lotta (2011) para que no ato da compra a empresa tenha mais rapidez e segurança no momento da negociação, existem etapas que levam a uma boa aquisição, é efetivamente a solicitação da compra, de preferência através do sistema ERP da empresa para um melhor controle, escolha correta dos fornecedores, cotação dos valores, preferencialmente que esteja dentro do orçamento pela empresa, análise das cotações, negociações, contratações ou compras de materiais, administração do fornecimento, recebimento do material, armazenagem de forma correta e por fim, o pagamento ao fornecedor.

As solicitações de compras devem vir não apenas de dentro do setor de compras, mas qualquer área da organização, assim que existir a necessidade, pode passar a solicitação para o responsável pelas aquisições. Dessa maneira, para Fernandes (2010), essa etapa é de extrema importância para uma boa fluidez do processo, pois nela deverá conter a solicitação de maneira detalhada e clara, facilitando e ajudando ao comprador na efetivação da aquisição.

A solicitação de compras segundo Schultz (2019) deve ser realizada de forma detalhada e corretamente, acarretando agilidade no processo, já que é importante

conter no formulário, dados como modelo do produto, nome do solicitante, volume a ser comprado, modelo desejado, prazo de entrega (atendendo o tempo de necessário de entrega), garantia e previsão de orçamento, evitando desta forma, devolução da mercadoria ou serviço e gastos desnecessários para a organização.

A busca por não cometer erros no ato da compra, torna os padrões sistemáticos cada vez mais necessários nas empresas, relata Tridapalli, Fernandes e Machado (2010), pois um sistema bem definido facilita a rotina do comprador, atraindo menos prejuízos não só financeiro para a empresa, mas também, menos desgaste psicológico e emocional para os profissionais desta área e áreas coligadas, como, por exemplo, o setor financeiro.

Quando bem estruturado o processo de compras de um material ou uma contratação de serviço, passa a ser função do comprador determinar quais os fornecedores ele irá realizar a efetivação da compra. Com isso, ele torna o processo mais seguro e com menos probabilidade de falhas, resultando em uma boa aquisição e uma saída de caixa justa, visto que foi escolhido o melhor fornecedor para o envio do pedido de compra.

Para Viana e Alencar (2011), pode ser considerado fornecedor, toda aquela empresa, podendo ser de pequeno, médio ou grande porte, que forneça, independentemente de sua condição de fabricante, materiais ou serviços para alguma contratante. Desta forma, qualquer empresário que possua CPF ou CNPJ, podendo ser público ou privado, nacional ou internacional, que produza ou forneça materiais e/ou serviços, podem atuar na comercialização e movimentação do capital.

Em primeiro lugar, a pesquisa pelo fornecedor ocorre no sistema interno de cadastros da organização para depois expandir para outras plataformas de pesquisas. Para os novos materiais ou serviços, a procura ocorre na internet, aplicativos de cotações, entre outros. Para que a pesquisa ocorra da forma correta, é de extrema importância que os cadastros dos fornecedores estejam sempre atualizados, incluindo a avaliação de atendimento do mesmo, avaliação essa que é determinada, pelo prazo de entrega, atendimento, questões de devoluções dos materiais, quantidade, entre outros.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Viana e Alencar (2011), é de grande relevância estratégica para a organização ter um prazo estabelecido que determine a inativação do fornecedor no sistema e, quando existir a necessidade de uma nova contratação ou compra de materiais nele, se torna necessário solicitar as

documentações exigidas no primeiro contato novamente como o CNPJ, contrato social, inscrição estadual e/ou municipal, balanço patrimonial e demonstrações contábeis dos três últimos exercícios, certidão negativa de falência ou concordata, ou outros documentos que sejam relevantes para a ativação do mesmo.

Desta maneira, percebe-se que para concretizar uma negociação estratégica com um fornecedor, precisa-se garantir o cumprimento dos prazos acordados e também os custos negociados no ato da cotação, pois só assim, garante uma margem mais aproximada do orçado e realizado.

2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRAS

Na concepção de Marco Aurélio P. Dias (2019), no ato da escolha de preços, ao cotar com no mínimo três fornecedores, é a hora analisar a metodologia de fornecimento dos produtos ou a prestação de serviço de cada um deles. A análise de preço ocorre por meio de ligação ou e-mail, porém muitas empresas optam pelo envio de e-mails, justamente para uma formalização e registro da negociação

Segundo Simões e Michel (2004) existem três principais maneiras de efetuar as cotações, que são elas, pela internet através de leilões reversos, escrita, por meio de fax, carta ou e-mail e verbal que é classificado como pessoalmente. No ato da compra o responsável deve buscar às informações que precisa, onde essas informações se baseiam em prazo de entrega, preço do material ou serviço, condições de pagamento, tramite de troca, entre outros detalhes, variando de empresa para empresa e na análise de cada proposta.

Na percepção de Batista e Maldonado (2008) quando é finalizado todo o processo de recebimento das propostas é o momento em que o profissional de compras analisa e escolhe o fornecedor que possui e oferece as melhores condições dentro do que a organização está disposta a pagar. Desta forma, esse momento é o mais crítico para o fluxo de compras, pois é nele que deve ser realizado a interpretação correta dos preços, prazos e *lead time* oferecidos pelos fornecedores e, para isso, é necessário que as exigências estejam claras e consistentes para facilitar a tomada de decisão.

Na lógica de Teixeira, Dantas e Barreto (2015), o preço é um fator de extrema importância, porém, não deve ser o principal critério de escolha, já que o primeiro fator avaliado, deve ser a qualidade do produto ou serviço, pois produtos que possuam qualidade divergente não devem ser comparados sob o aspecto do preço cobrado.

Após a análise da qualidade, é o momento que se deve levar em consideração o preço, o tempo de entrega e a condição de pagamento, variando de acordo com a necessidade do comprador no ato da aquisição.

Ainda seguindo a linha de raciocínio de Teixeira, Dantas e Barreto (2015) o comprador é responsável em analisar sozinho ou com a equipe do mesmo departamento a melhor proposta para que dessa forma, a melhor escolha aconteça, trazendo o retorno esperado para a empresa e evitando assim, um retrabalho, reclamações dos clientes internos e saída de caixa desnecessária.

Na visão de Souza, Carvalho e Liboreiro (2006) o profissional da área de compras, logo após receber e avaliar corretamente as cotações dos fornecedores, passa para a etapa de fechamento da proposta, onde o mesmo irá optar pela cotação que mais lhe atrai em preço, qualidade e prazo, logo, quando um desses critérios não lhe satisfaz no ato da cotação, o comprador pode partir para uma negociação, que é um processo de troca de informações entre comprador e fornecedor, esse é o momento exato da escolha correta do fornecedor.

Para Oliveira e Santos (2015) a negociação quando é bem analisada e segue todos os critérios exigidos pela empresa, é o momento correto para ser fechada. Nesse contexto, é encaminhado para o fornecedor escolhido o pedido de compra, ou também, chamado de ordem de compra. Existem empresas que possuem procedimentos mais burocráticos e optam por firmar contratos com os fornecedores, essa prática, muitas vezes, garantem que tudo que foi negociado, seja de fato efetuado. Muitas empresas documentam toda negociação por e-mail, já outras, além de documentar por e-mail, ainda formalizam em cartório o contrato feito, dessa forma asseguram todo processo através de cláusulas contratuais.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DO FORNECIMENTO E RECEBIMENTO

Na visão de Machline (2011) é preciso existir um foco no acompanhamento, análise e controle os produtos ou serviços que a empresa adquiriu. A fase do acompanhamento é essencial, pois quando acompanhada de forma correta, passa uma imagem positiva e de controle para o fornecedor, e isso faz com que ele cumpra o acordado no ato da cotação, negociação e fechamento do contrato.

O ato de acompanhar pode ser realizado através de e-mail, ligações ou até mesmo visitas nos estabelecimentos dos fornecedores, onde o principal foco é a

garantia que não existam atrasos no processo. Vale ressaltar, segundo Simões e Michel (2004), que é nessa fase que são analisados se o valor será mantido ou alterado para as próximas compras. Pois, é a partir desse momento, que fica no controle do setor responsável o contato para as futuras compras, já que possuem os preços acordados no primeiro momento da negociação.

Para Beuren e Zonatto (2014) no ato do recebimento dos materiais é de vital importância a conferência do produto comprado. O produto deve estar de acordo com o item emitido na nota fiscal, caso ocorra algum problema, como, por exemplo, divergência de especificação, é importante, caso não seja o comprador quem esteja recebendo, entrar imediatamente com contato com o setor de compras, a fim de checar qual a melhor solução. Nesse contexto, caso o problema seja maior, o material pode ser rejeitado no ato da conferência.

No recebimento do material, o ideal é sempre inspecionar no ato da chegada o pedido de compra, mas caso não seja possível inspecionar no momento da chegada, a mesma deve ser efetuada logo em seguida, para que se consiga evitar transtornos maiores, como por exemplo, a não aceitação de troca por parte do fornecedor, desgastando absurdamente a relação cliente e fornecedor.

Na contextualização de Alves e Nascimento (2014) o material depois de recebido, feito a inspeção, lançado no sistema e encaminhado a nota fiscal para a realização do pagamento no setor financeiro, é direcionado para o local de armazenagem e colocado à disposição dos clientes internos da organização ou, entregues diretamente aos casos que foram feitos sob encomenda.

A garantia dos prazos e pagamentos asseguram a satisfação do cliente e fornecedor, e com isso, atrai a parceria duradoura, gerando assim, lucratividade para ambas as empresas, visto que a necessidade de ambas foram atendidas. Com o pagamento realizado no prazo correto, o processo de compras é finalizado.

Mediante o exposto acima, para Ferreira e Jabbour (2019), caso ocorra algum atraso no ato do pagamento, o fornecedor geralmente liga, na maioria dos casos, diretamente para o comprador para questionar o ocorrido e não para o setor financeiro da organização, já que o fornecedor trata todo o processo diretamente com o comprador, profissional que ele tem contato direto na organização, que atua na resolução dos problemas ligados a esse departamento.

2.6 TIPOS DE COMPRAS

A administração de materiais tem foco na otimização do processo, tomando como base uma boa gestão de estoque e compras. Quando um sistema de compras é bem estruturado, ele não se torna apenas uma opção dentro da organização, mas quando bem especificada, se torna um setor estratégico e decisório na tomada de decisão, e para isso, existem tipos de compras (NETO E FILHO, 2011).

A compra de mercadorias para revenda, apesar de ser semelhante a outros tipos que métodos de compras, demonstra pontos diferenciados em relação as demais. Nesse viés, para Oliveira (2019), é válido ressaltar que um bom planejamento e saber limitar o que irá ser vendido são fatores fundamentais para a fluidez do negócio. Os pontos que devem ser levados em consideração é o modo de como a empresa irá trabalhar com análise de estoque, qual o material ela disponibilizará para a pronta entrega, o que ela irá adquirir sob encomenda e quais as marcas ela irá representar, para só assim, iniciar a etapa de negociação com os diversos fornecedores.

Na visão de Figueiredo *et al.* (2007), a compra de serviços é uma atividade de extrema importância para o setor de compras, a ponto de muitas empresas investirem mais capital em serviços do que em produtos. Além disso, eles apontam que certas organizações tendem a terceirizar partes de suas atividades secundárias. As compras de serviços podem ocorrer de forma ocasional, atendendo a necessidades específicas, ou de maneira contínua.

Os autores citados anteriormente ressaltam que, independentemente da forma de contratação, é imprescindível a formalização de contratos entre as partes envolvidas, considerando que os serviços são bens intangíveis e, muitas vezes, não estão diretamente vinculados a um produto físico. Nesse contexto, CAXIAS *et al.* (2013) destacam que ainda é comum que organizações não reconheçam a importância da participação da área de compras na formulação de processos e na aquisição de bens de capital. Observa-se, com frequência, a predominância de engenheiros e profissionais da área financeira na condução dessas decisões, o que acaba por limitar a atuação do profissional de compras, mesmo sendo este o especialista na gestão de fornecedores, negociações e estratégias de aquisição.

Portanto, efetuar a compra de bens de capital é adquirir maquinários, prédios, computadores, entre outros, desta maneira seria comprar coisas que possuam a vida útil bastante superior a um ano, contudo muitas empresas já estão reconsiderando esta prática, e colocando os profissionais de compras para atuar na efetivação dessa

atividade junto com os outros envolvidos, apesar de muitos não possuírem o poder de decisão na finalização do processo, é o comprador que possui as habilidades de negociação e com isso, o poder de alavancagem financeira da empresa.

De acordo com Moori, Benedetti e Konda (2012) existe o processo de compras internacionais, que segue o mesmo critério do processo nacional. Todavia, os profissionais de compras procuram atuar neste meio por diversos motivos, dentre eles estão a barganha de preço pela quantidade a ser comprada e também, características dos produtos de fora não estão sendo oferecidas nos produtos do país de origem do comprador, por exemplo, tecnologia de alta performance ou especificações mais avançadas.

Seguindo essa linha de raciocínio ainda dos autores citados acima, as efetuações de compras no exterior podem acarretar alguns problemas, como por exemplo:

- a) Contratempos na comunicação: apesar da linguagem e escrita serem diferente entre os países, outro ponto também é o fuso horário divergente, linguagem técnica, com isso é de extrema importância um contrato bem elaborado, evitando assim, falhas quando o processo estiver em andamento.
- b) Diferença entre moedas: é válido ressaltar que ao negociar e fechar o contrato, levar em consideração as diferenças entre os pesos das moedas, assim, fica assegurado o processo de ganha-ganha entre ambas as partes.
- c) Pagamento: a transferência internacional para ser efetuada passa por diversos trâmites, com isso, um banco precisa estar envolvido em todo o processo para que de fato seja realizado corretamente.
- d) Sistemas jurídicos divergentes: as leis não são iguais entre os países, com isso é válido informar no contrato, qual será a validade e informada no mesmo.
- e) *Incoterms*: é importante saber as obrigações sobre o quesito entrega, evitando desavenças entre as partes envolvidas, e para isso, é importante a utilização dos *incoterms*, pois ele é um aglomerado de condições e sentenças de embarque padronizadas internacionalmente evitando falhas na finalização do processo.

- f) Transportes: o traslado dos materiais comprados podem acontecer por meio de transporte aéreo, rodoviário, aquático, duto e ferroviário, e isso irá depender muito do produto comprado.

Na visão de Anjos (2019) as compras em regime de parceria são compras efetuadas em grupo, visando uma oportunidade de melhoria na aquisição, com o intuito de diminuir o preço final do material, o qual não seria viável caso o material fosse adquirido sozinho. Com isso, um exemplo seria o agrupamento de fretes de cargas de uma região para outra região, o deslocamento pode ser mais demorado, porém, o custo investido no frete diminui quando se fecha uma carga completa.

Nesse viés, para gerar uma confiança mútua entre cliente e fornecedor, é importante que o comprador construa um relacionamento de respeito a longo prazo com um número limitado de fornecedores que visem os mesmos objetivos de lucratividade, integridade e parceria, evitando assim um alto grau de desgastes e atraindo valorização e conquistas positivas nas negociações.

A perspectiva de Rosset e Finger (2016) mostra que a modernidade constante em que o mundo vem se modificando, se torna cada vez mais notório a procura pela redução de gastos dentro das entidades, e para isso, as organizações buscam a utilização de tecnologias modernas, com objetivo de se colocar atrativamente no mercado e com isso, adquirir boas colocações no cenário mundial, oferecendo preços acessíveis, satisfação do cliente e organização nos processos.

Na visão de Miranda e Arruda (2004) a compra eletrônica é qualquer compra de matérias prima ou contratação de serviços através de meios eletrônicos, um exemplo são as compras realizadas através da internet. As compras eletrônicas desempenham diversas vantagens, dentre elas estão: baixo valor operacional, alta lucratividade potencial, redução do tempo gasto na emissão dos pedidos de compras; alta fonte de pesquisas mais acessíveis e rápidas.

Ainda seguindo a linha de raciocínio dos autores citados acima, as compras eletrônicas acarretam retornos positivos aos fornecedores, aqueles que tendem a ter despesas menores, pois, economizam com colaboradores, viagens, benefícios, e desta forma, os fornecedores podem repassar possíveis descontos no preço final dos seus produtos ofertados via internet. Todavia, é função do profissional de compras buscar analisar de forma correta e escolher a melhor opção para a satisfação da organização que ele desempenha sua função.

2.7 GARGALOS NO PROCESSO DE COMPRAS

Na teoria de Neto e Filho (2010), todos os setores das empresas passam ou irão passar por algum problema, e, com isso, o setor de compras também está incluso nessas situações problemáticas, pois, muitas vezes, se torna inevitável não passar por determinados problemas. Todavia, é possível minimizá-los com as tratativas de anomalias, planos de ações, inventários, escolhas corretas de fornecedores, entre outros.

2.7.1 Compras emergenciais

Para Ladeira e Vasconcelos (2015), as solicitações realizadas com emergência, na grande maioria dos casos, ocorrem pela falta de organização do requisitante. As compras emergenciais é uma das diversas problemáticas relacionadas ao setor de compras, já que não disponibilizam margem, por serem emergenciais, para serem negociadas, devido muitas vezes pelo tempo curto que são tratadas.

Ainda na perspectiva de Ladeira e Vasconcelos (2015), as compras emergenciais sempre irão existir nas empresas pequenas, médias e de grande porte e esse fato não pode ser evitado, já que uma empresa não tem como manter ou prever estoques disponíveis a todo momento, atendendo assim todas as necessidades da empresa.

Alguns critérios informados pelos autores é que o setor de compras precisa atuar na criação de estratégias de como atuar em situações emergenciais, para que, desta forma elas não coloquem em risco a situação financeira da organização, e para isso formulam um planejamento com diretrizes para auxiliarem nessa metodologia, como por exemplo, determinar a forma de controlar, visto que é uma alternativa eficaz na maneira das solicitações de compras, no qual passam a medir quais são as áreas que mais realizam solicitações emergenciais.

É preciso que exista, segundo Neto e Filho (2010) conscientização dos solicitantes ao explanarem sua necessidade ao comprador, já que ao identificar os profissionais que possuem o hábito constante de realizar as solicitações urgentes, é a hora de informar e conscientizar a esses solicitantes os impactos causados pelas compras emergenciais, mostrando-os, de forma ética, as problemáticas causadas por elas e assim, obter uma tratativa para que não ocorram novamente no futuro.

Outros pontos relevante para o autor citado, seria criar níveis de prioridades de atendimento, pois os colaboradores dos diversos setores da empresa acabam acreditando que, na grande maioria dos casos, sua solicitação deverá ser tratada como prioridade por diversos motivos, porém, muitas vezes é constatado a utilização do material para bem depois da data de chegada na empresa, por isso, é função do comprador listar e definir o que deve ser tratado como prioridade, desta forma evitando problemas futuros.

É papel do comprador, estabelecer um canal de informações que acompanhe e informe o status da solicitação ao requisitante, pois é de extrema importância manter a comunicação com o profissional requisitante, informando o status do andamento de suas solicitações, para que desta forma, não criem expectativas equivocadas e desta maneira, desenvolvam um grau de confiança com o setor de compras da organização em que trabalham.

2.7.2 Especificações incorretas

Para Almeida e Sano (2017) na maioria dos casos, o material não é detalhado corretamente pelo solicitante, acaba gerando questionamentos e dúvidas no comprador. Nesse trâmite acaba acarretando atrasos no fluxo da compra dos materiais e também, na contratação de serviços, visto que é importante que o profissional de compras entre em contato com a pessoa que solicitou para entender o que se é pedido na solicitação.

Segundo Fialho, Júnior, Silva e Conceição (2014) as especificações incorretas trazem consigo consequências para o processo em geral, quando a solicitação é realizada e o comprador não identifica o erro, o profissional avança com a compra, gerando a saída de caixa erroneamente. Em contrapartida, é possível, no meio das negociações, a identificação do erro, ou então, é verificado no ato do recebimento o produto errado, e assim, é verificado a questão da devolução do mesmo, exceto, na maioria dos casos, quando o material é feito sob encomenda, o que acarreta um material parado, sem utilização no estoque e, conseqüentemente, custos desnecessários para o caixa organizacional.

De acordo com Kovacs e Farias (2004) mesmo quando a devolução é realizada, existem diversos impactos não positivo para a empresa, pois a mesma terá custos indevidos, como frete, produção, reposição e, um novo prazo de entrega. Grande parte das organizações já tem em seu processo a padronização dos materiais,

no intuito de evitar essas falhas, porém ainda existem solicitação erradas, por isso, se torna importante a atenção no processo, para que seja possível minimizá-los, ou anulá-los, trazendo uma saúde financeira para seu caixa.

2.7.3 Falhas dos fornecedores com a alta burocracia

No processo de compras, na visão de Gomes, Lucas e Grangeiro (2011) os fornecedores cometem falhas no processo, essas falhas podem ser tanto no não atendimento do prazo de entrega, como também, na qualidade baixa do produto fornecido, visto que muitos compradores confiam na palavra do fornecedor, muitas vezes se decepcionando no final do processo. Desta forma, pode-se ter uma visão ampla de como essas falhas causam impactos negativos para a saúde financeira da empresa.

Além do desgaste com o fornecedor, surgem também outros problemas acarretados pela falha dos fornecedores, como por exemplo, justificar para a gerência a sua escolha incorreta do mesmo. Porém, o lado positivo é que o comprador lista essas falhas nos cadastros que possuem em seu software, evitando assim, novos transtornos.

As falhas dos fornecedores estão ligadas também a alta burocracia dos processos, já que muitas negociações envolvem altos valores, muitas organizações definem etapas longas e que acarretam falhas para uma conclusão de uma aquisição, seja ela de material ou serviço. Muitas organizações, com seus prazos longos, tendem a ter uma alta demora no recebimento, impactando muitas vezes o atendimento do comprador ao seu cliente interno, pois além do tempo de tratativa, no final do processo, o material poderá chegar com as falhas citadas nos parágrafos acima.

2.7.4 Ingerências e execução de outras áreas

No contexto da construção civil, LADEIRA *et al.* (2015) destacam que profissionais de áreas como engenharia, planejamento e controle de obras (PCO/PCP), qualidade e financeiro frequentemente consideram possuir maior capacidade de negociação na aquisição de insumos e serviços do que os próprios especialistas da área de compras. Essa percepção, muitas vezes, é baseada em experiências individuais de compras pessoais, que diferem significativamente das aquisições realizadas em ambiente organizacional, especialmente em obras, onde há

necessidade de gestão contratual, análise técnica de fornecedores, controle de prazos e aderência ao orçamento. Nesses casos, é comum que compradores se deparem com a interferência de outras áreas no processo de aquisição, o que pode comprometer a padronização, a estratégia de negociação e a eficiência da gestão de suprimentos no canteiro de obras.

Nas empresas de pequeno porte, além do profissional de compras exercer suas competências, outras atividades também lhe são atribuídas, como por exemplo: conferências das notas fiscais, competem ao setor financeiro organizacional, entradas de mercadorias, que são de responsabilidade do setor de almoxarifado, dentre outras atividades.

2.7.5 Etapas para a realização da compra

Na visão de Souza, Carvalho e Liboreiro (2006) para que um processo de compras seja realizado de forma assertiva, ele precisa seguir uma sequência correta dentro do processo, buscando através dessa sequência obter um resultado positivo para a saúde financeira da organização. Portanto, para obter essa assertividade temos as seguintes etapas:

- a) **Preparação:** momento em que é realizado o levantamento detalhado de todas as informações relacionadas aos fornecedores, mercadoria, execução de serviços e o atual cenário de mercado.
- b) **Discussão:** é quando ocorre o encontro entre o cliente e fornecedor, esse momento é indicado que seja face a face, o primeiro contato acontece geralmente por telefone ou e-mail, porém é primordial que o comprador marque uma visita com o fornecedor, exceto para pequenas ou rotineiras negociações de valores baixos.
- c) **Proposições:** é o momento em que é apresentado as propostas de ambos os lados.
- d) **Barganha:** é opinar, discutir cada detalhe, apresentando uma nova alternativa de proposta de preço, prazo de entrega, logística, buscando sempre o melhor para a organização.
- e) **Efetivação da negociação:** é formalizar por escrito o que foi negociado, onde em muitos casos existe a criação de um contrato, assegurando o acordo.

- f) Acompanhamento: realizar o monitoramento corretamente o que foi estabelecido e acordado no ato na negociação.

2.8 RESULTADOS DAS AQUISIÇÕES E NEGOCIAÇÕES

No setor da construção civil, a probabilidade de se obter resultados satisfatórios nas negociações está diretamente relacionada à forma como estas são conduzidas, especialmente na contratação de insumos críticos, como cimento, aço, concreto usinado, além de serviços especializados, como terraplenagem, fundações e estruturas. Nesse contexto, os resultados das negociações podem ser classificados conforme os ganhos ou perdas das partes envolvidas, refletindo diretamente no desempenho da obra em termos de custo, prazo e qualidade.

De acordo com ALMEIDA *et al.* (2017), um dos modelos mais adequados é o denominado ganha-ganha, no qual tanto a construtora quanto o fornecedor obtêm benefícios. No ambiente de obras, esse tipo de negociação tende a fortalecer parcerias de longo prazo, garantir maior confiabilidade nas entregas e reduzir riscos operacionais, sendo fundamental para a continuidade e estabilidade dos empreendimentos.

Por outro lado, os autores também destacam o modelo perde-perde, considerado o mais prejudicial, uma vez que ambas as partes não obtêm vantagens significativas. Na construção civil, esse cenário pode resultar em cancelamento de contratações, atrasos no cronograma físico da obra ou até na necessidade de recontração emergencial, gerando impactos financeiros e operacionais relevantes.

Além disso, observa-se o modelo ganha-perde ou perde-ganha, no qual apenas uma das partes obtém vantagem. Em obras, esse tipo de negociação pode ocasionar desequilíbrios contratuais, comprometimento na qualidade dos materiais ou serviços e desgaste no relacionamento entre construtora e fornecedor, afetando diretamente a execução e o desempenho do projeto.

Anjos (2019) relata que além do preço, existem outros fatores que devem ser considerados na negociação, os compradores precisam se atentar nas seguintes condições:

- a) Condição de pagamento: saber negociar o prazo de pagamento e a forma como irá ser quitada a compra é de grande importância para a rotina do comprador, visto que para ser obter uma organização no fluxo de caixa, é importante precaver os gastos mensais da organização;

- b) Prazo de entrega: essa etapa da negociação varia de acordo com a necessidade da empresa, o foco do comprador é buscar adquirir a melhor alternativa para a empresa.
- c) Entregas programadas: é vista como um prazo de entrega, porém para longo prazo, esse tipo de entrega se caracteriza pelo setor financeiro não quitar imediatamente o total das compras, mas sim, pagando de forma alternada, entre uma compra e outra.
- d) Fretes: quando a organização não possui uma frota própria, o comprador deve possuir em mãos no mínimo três cotações atualizadas para ter como base na tomada de decisão da locação do frete necessitado que varia de acordo com o peso e material.
- e) Reajuste de preço: podem indicar quando será o momento dos reajustes nos preços e com o entendimento das taxas o comprador passa a deter o melhor posicionamento na tomada de decisão.
- f) Quantidades: volumes máximos e mínimos podem ser negociados, visando a capacidade de armazenagem e necessidade da organização, evitando saída de caixa desnecessário.
- g) Qualidade: é a qualidade da negociação, o profissional deve avaliar o melhor para a empresa, não apenas o preço, mas também a durabilidade da aquisição dentro do que a empresa está disposta a pagar.
- h) Assistência técnica e garantia: muitos compradores não percebem a valia em negociar no ato da cotação a assistência técnica e a garantia, caso o material ou serviço prestado pelo fornecedor apresente falhas de funcionamento. Em muitos casos os fornecedores estão mais interessados na venda e também não buscam informar ao cliente sobre a assistência técnica ou garantia do produto.
- i) Treinamentos: para a realização do manuseio correto dos equipamentos adquiridos é necessário que exista um treinamento correto para evitar custos extras para a empresa por defeitos causados pela utilização incorreta do produto.

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, uma vez que busca compreender e analisar a relação entre a gestão de compras e os impactos nos resultados da construção civil, bem como explorar aspectos ainda pouco estruturados no contexto organizacional desse setor.

A pesquisa foi estruturada em duas etapas metodológicas complementares. Na primeira etapa, realizou-se uma revisão bibliográfica, com o objetivo de construir a base conceitual necessária para compreender as dinâmicas do setor de compras na construção civil. Essa revisão abrangeu artigos científicos, monografias e dissertações que tratam de temas como gestão de suprimentos, eficiência operacional, planejamento e impactos financeiros associados.

Além de fundamentar teoricamente o trabalho, essa etapa permitiu a formulação de quatro hipóteses centrais: (H1) a ausência de controle nos processos de compras contribui para a formação de gargalos produtivos; (H2) o profissional de compras tem papel decisivo na garantia da qualidade exigida nos projetos; (H3) prazos de entrega bem definidos influenciam diretamente o cumprimento dos cronogramas; e (H4) as práticas adotadas pelo setor de compras afetam a lucratividade da organização.

A classificação como pesquisa exploratória justifica-se pela busca de maior familiaridade com o problema investigado, possibilitando a ampliação do entendimento acerca da atuação do setor de compras na construção civil. Por sua vez, a natureza descritiva se evidencia na análise das relações entre variáveis, especialmente no que se refere aos impactos dos processos de compras sobre a qualidade, prazos e custos dos empreendimentos.

Na segunda etapa, foi desenvolvido um estudo de caso, com o propósito de aprofundar a análise prática dessas hipóteses no contexto de uma indústria do setor da construção civil. Para isso, elaborou-se um questionário estruturado na plataforma Google Forms, construído com base nos conceitos identificados na fundamentação teórica. O instrumento buscou captar, de forma quantitativa e qualitativa, as percepções dos colaboradores diretamente envolvidos no processo de aquisição de materiais e serviços. As respostas coletadas permitiram examinar cada hipótese proposta, avaliando como o desempenho do setor de compras influencia a eficiência

produtiva, a qualidade técnica, o cumprimento do cronograma e a sustentabilidade financeira da organização.

3.2 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na revisão bibliográfica e nos referenciais teóricos adotados neste estudo, garantindo o alinhamento entre a fundamentação teórica e a análise empírica. Trata-se de um estudo de caso, aplicado ao contexto da construção civil, com o objetivo de captar a percepção dos colaboradores diretamente envolvidos nas atividades de aquisição de materiais e contratação de serviços. Para esse fim, foi utilizado um questionário composto por dez questões objetivas, estruturadas de forma a contemplar os principais aspectos do processo de compras, tais como planejamento, controle, qualidade dos insumos, prazos de entrega e impactos financeiros, conforme abordado pelos autores analisados ao longo da pesquisa.

As questões abordaram critérios técnicos considerados essenciais no momento da aquisição de materiais e serviços, os principais fatores que dificultam os processos de compras e orçamentação, elementos motivacionais, habilidades e características associadas ao perfil do comprador, bem como as etapas mais significativas do procedimento de compras e os problemas recorrentes enfrentados pelo setor. A composição do questionário permitiu identificar, de forma integrada, os fatores que influenciam a eficiência operacional da área e seus efeitos sobre a qualidade final dos produtos e serviços contratados.

Além disso, buscou-se compreender a percepção dos respondentes sobre a autonomia do departamento de compras, os critérios de avaliação da eficácia das aquisições realizadas e os desafios atualmente enfrentados pela organização, tais como falhas na padronização, ausência de software específico, desorganização de prazos e demora no atendimento ao cliente interno. A partir da coleta de dados, tornou-se possível analisar e interpretar o ponto de vista dos participantes, oferecendo subsídios para a compreensão crítica da relevância do setor de compras em empresas da indústria da construção civil.

3.3 LÓCUS DA PESQUISA

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte do setor da construção civil, localizada no estado de Pernambuco. A organização possui atuação consolidada no mercado, destacando-se pelo desenvolvimento de empreendimentos residenciais e pela adoção de práticas voltadas à padronização construtiva, eficiência operacional e controle de custos. Nesse contexto, a empresa busca continuamente aprimorar seus processos por meio de investimentos em tecnologia, inovação e gestão de suprimentos, com o objetivo de garantir qualidade na execução das obras, cumprimento dos cronogramas e elevado nível de satisfação dos clientes.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os respondentes desta pesquisa foram colaboradores de uma empresa do setor da construção civil que atuam diretamente no processo de aquisição de materiais, insumos e contratação de serviços. O grupo é composto por 11 profissionais responsáveis pelo atendimento às demandas das obras e pelo suporte aos setores administrativos, incluindo funções relacionadas a compras, planejamento e gestão de suprimentos. Em relação à formação, os participantes possuem qualificação técnica e superior nas áreas de Engenharia Civil, Administração, Logística e áreas correlatas. Quanto à experiência profissional, apresentam atuação no setor variando entre níveis júnior e sênior, com tempo de experiência que abrange desde poucos anos até mais de uma década, o que contribui para a diversidade de percepções e maior consistência na análise dos dados coletados.

O questionário foi encaminhado a todos os membros do grupo de respondentes, sendo aplicado no mês de dezembro de 2025, e obteve-se retorno de 72% dos participantes dentro do prazo estabelecido. Para fins de análise, considerou-se esse percentual de respostas como amostra da pesquisa, por representar os colaboradores diretamente envolvidos nas atividades de compras da organização, garantindo consistência e relevância aos dados coletados.

3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados fundamenta-se nas percepções dos colaboradores da empresa A, obtidas por meio do questionário aplicado ao setor de compras. O instrumento foi elaborado e conduzido na plataforma Google Forms, que gerou relatórios sistematizados e gráficos correspondentes, permitindo a organização e visualização dos dados coletados. Inicialmente, realizou-se uma análise descritiva dos

dados, por meio da tabulação das respostas e da utilização de medidas de frequência, possibilitando identificar padrões, tendências e a distribuição das respostas dos participantes.

As respostas coletadas possibilitaram identificar, no contexto da construção civil, oportunidades de aprimoramento nos processos de aquisição de materiais, insumos e serviços essenciais à execução das obras. A partir dessa investigação, foi viável descrever e reconhecer pontos de estrangulamento que impactam o fluxo de suprimentos, assim como mapear práticas que demandam ajustes para elevar a eficiência operacional do setor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PÚBLICO DA PESQUISA

A aplicação do questionário foi realizada por meio da plataforma Google Forms, permitindo que os participantes selecionassem livremente as alternativas disponibilizadas. A pesquisa foi conduzida junto aos colaboradores que atuam diretamente no setor de compras de uma empresa do ramo da construção civil localizada em Pernambuco, com mais de uma década de atuação no mercado. A organização é especializada no desenvolvimento e execução de obras civis voltadas, principalmente, à construção de conjuntos habitacionais e vilas residenciais de padrão elevado, tendo empreendimentos consolidados em cidades como Belo Jardim, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Garanhuns. A empresa adota uma gestão orientada para a satisfação do cliente, aliando qualidade construtiva, processos de comercialização simplificados e investimento contínuo em inovação e novas tecnologias para aprimorar a eficiência de seus projetos e operações.

O questionário, composto por dez questões, foi aplicado aos colaboradores diretamente vinculados ao setor de compras, alcançando uma taxa de participação de 72%, o que corresponde a oito dos onze profissionais convidados a participar da pesquisa.

4.2 RELEVÂNCIA E GARGALOS NO SETOR DE COMPRAS

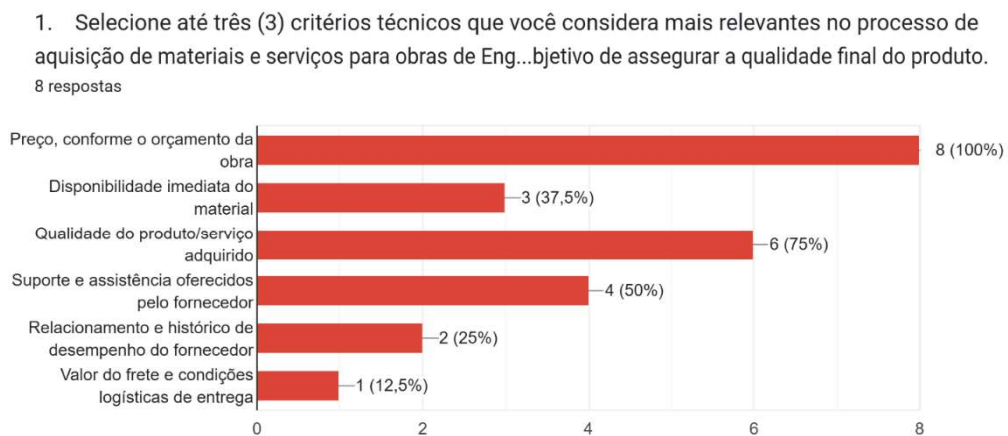
Após a identificação do público da pesquisa, a aplicação do questionário foi realizada com o intuito de focar no objetivo da pesquisa, que era de verificar a percepção dos funcionários sobre importância das atividades do setor de compras para a saúde financeira da empresa, e para isso, foram elaboradas dez questões, e os resultados e considerações serão abordados em tópicos. O questionário encontra-se no Apêndice.

Ao solicitar que os respondentes identificassem até três critérios técnicos considerados mais relevantes no processo de aquisição de materiais e serviços para obras de Engenharia Civil, observou-se que 100% dos colaboradores apontaram o preço e a qualidade do produto ou serviço como os principais fatores de decisão. Esses critérios destacam-se como elementos centrais para garantir o equilíbrio entre viabilidade econômica e desempenho técnico da obra, reforçando o papel estratégico do comprador na preservação da qualidade final do empreendimento.

Os resultados evidenciam que os critérios mais relevantes no processo de aquisição de materiais e serviços para obras de Engenharia são, predominantemente, o preço, a qualidade do produto/serviço e a disponibilidade imediata do material, indicando uma forte orientação para aspectos econômicos e operacionais na tomada de decisão. Por outro lado, aproximadamente 37% dos participantes destacaram como relevantes critérios de caráter operacional e relacional, tais como o suporte e a assistência técnica oferecidos pelos fornecedores. Além disso, 25% dos respondentes apontaram o relacionamento e o histórico de desempenho do fornecedor como fatores influentes no processo decisório, sugerindo que a confiabilidade, a continuidade operacional e a parceria comercial também são consideradas na seleção de fornecedores.

O critério “valor do frete” apresentou menor relevância entre os respondentes, sendo indicado por apenas 12,5% dos participantes. Dessa forma, esse aspecto não foi considerado um ponto de alta prioridade no processo de compras. Entretanto, é importante ressaltar que o custo logístico pode impactar o consumidor final, podendo influenciar, ainda que indiretamente, a equação econômica do valor de entrega.

Figura 1 – Critérios relevantes no processo de compras



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Um dado que se sobressai no Gráfico 1 é o fato de o preço e a qualidade estarem sempre interligados na busca da satisfação do cliente e, conseqüentemente, na saúde financeira da organização. Logo, entende-se que, para se obter um bom resultado na aquisição, é preciso que esta ocorra por um preço do material ou serviço ideal disponível pela empresa, e com a qualidade esperada, pois refere-se às

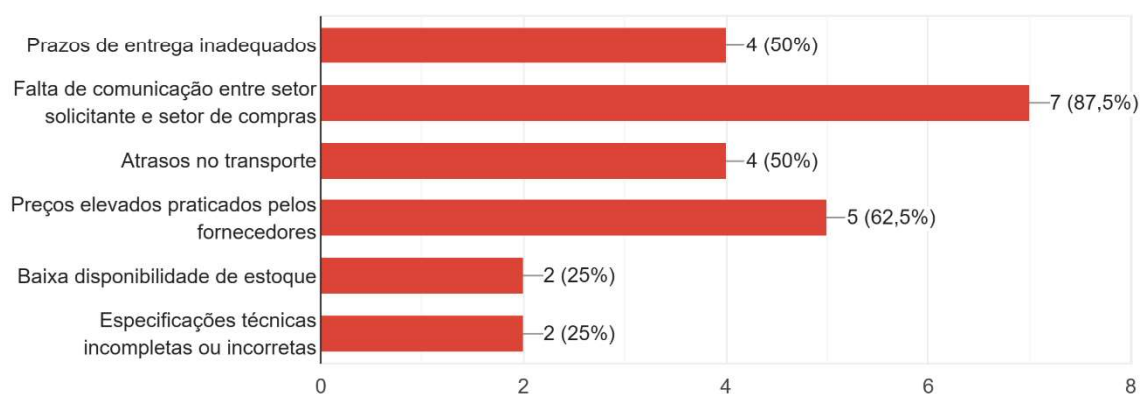
características que compõem o material ou serviço e que, mais uma vez, buscam satisfazer às necessidades do cliente, seja ele interno ou externo.

Existem alguns pontos que dificultam o processo de compras, sejam elas de materiais ou serviços, podendo esses pontos serem visualizados no Gráfico 2.

Figura 2 – Gargalos no processo de compras

Marque até três (3) fatores que, na sua percepção, mais dificultam o processo de compras e impactam o andamento das obras.

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Conforme apresentado no Gráfico 2, os principais gargalos identificados no processo de compras estão relacionados à falha de comunicação entre o setor solicitante e o setor de compras, indicada por aproximadamente 87% dos respondentes, bem como aos elevados preços praticados pelos fornecedores, mencionados por cerca de 62% dos participantes. Esse resultado evidencia fragilidades no fluxo de informações e na articulação entre as áreas, podendo comprometer a assertividade das decisões e ocasionar retrabalhos, atrasos e aquisições inadequadas. Tal constatação reforça a Hipótese H2, ao ressaltar o papel estratégico do profissional de compras na mediação entre as demandas técnicas e as condições de mercado, sendo essencial para garantir a qualidade dos materiais adquiridos e a eficiência do processo.

Em seguida, cerca de 50% dos participantes indicaram o prazo de entrega inadequado como um fator crítico no processo de compras. Esse resultado demonstra que a gestão de prazos e o relacionamento com fornecedores têm impacto direto no

cumprimento dos cronogramas de obra, podendo gerar paralisações e prejuízos operacionais quando mal gerenciados. Esse achado corrobora a Hipótese H3, ao evidenciar que a definição e o controle adequados dos prazos de entrega influenciam diretamente a eficiência do planejamento e da execução das atividades construtivas.

Também com aproximadamente 50% das indicações, o transporte dos materiais foi apontado como um desafio relevante, sobretudo em razão da complexidade logística envolvida no atendimento às obras. Esse aspecto evidencia que a atuação do setor de compras na seleção e coordenação de fornecedores logísticos é determinante para evitar atrasos e custos adicionais, estando diretamente relacionado à Hipótese H4, uma vez que falhas nesse processo podem impactar negativamente a lucratividade e o desempenho operacional da organização.

Na sequência, cerca de 25% dos respondentes apontaram a baixa disponibilidade de estoque como um gargalo no processo de compras. Esse fator pode resultar em interrupções no fluxo produtivo, necessidade de compras emergenciais e aumento de custos, reforçando a Hipótese H1, ao indicar que a ausência de controle e planejamento adequado dos estoques contribui para a ocorrência de gargalos produtivos.

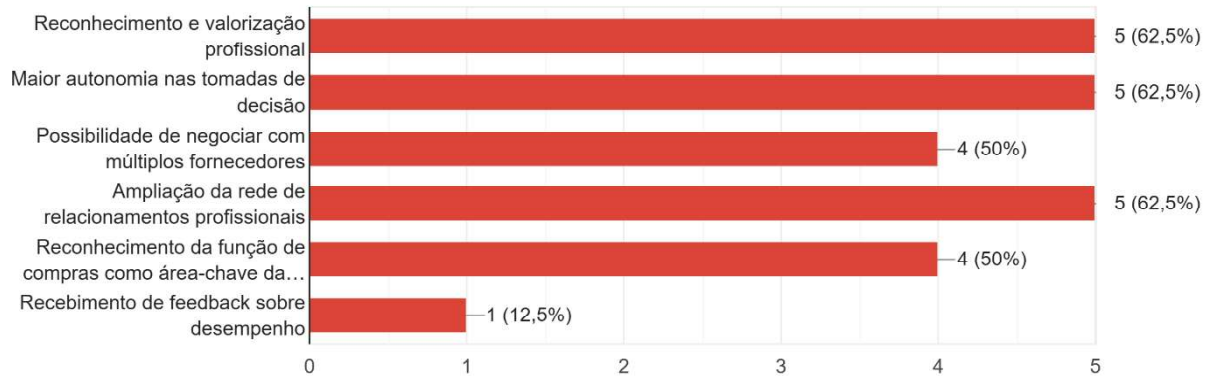
Por fim, aproximadamente 25% dos participantes destacaram as especificações técnicas incompletas ou incorretas como um entrave no processo de aquisição. Essa fragilidade pode gerar aquisições inadequadas, retrabalho e atrasos, evidenciando a necessidade de maior integração entre as áreas técnica e de compras. Esse resultado também se relaciona às hipóteses H1 e H2, pois demonstra que falhas no processo e na comunicação impactam tanto a eficiência operacional quanto a qualidade das decisões de compra

Existem pontos que motivam os compradores a exercerem sua profissão da melhor forma possível, já que eles se desenvolvem mediante competências adquiridas com o fluxo de compras. Esses profissionais elevam o faturamento financeiro das empresas por meio de seus desempenhos positivos e, para isso, é possível perceber no Gráfico 3 algumas situações motivacionais para um bom desempenho dos compradores.

Figura 3 – Pontos motivacionais no processo de compras

Assinale até três (3) aspectos que mais motivam um comprador a tomar decisões eficazes no processo de suprimentos.

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Conforme apresentado no Gráfico 3, os aspectos que mais motivam os profissionais do setor de compras na tomada de decisões eficazes estão relacionados ao reconhecimento e à valorização profissional, bem como à maior autonomia decisória, ambos apontados por aproximadamente 62,5% dos respondentes. Esse resultado evidencia que a motivação do comprador está diretamente associada à sua capacidade de atuar de forma estratégica e independente no processo de aquisição, corroborando a Hipótese H2, ao demonstrar que o profissional de compras desempenha papel fundamental na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos.

Adicionalmente, a ampliação da rede de relacionamentos profissionais também foi indicada por cerca de 62,5% dos participantes como um fator motivacional relevante. Esse achado sugere que o contato direto com diferentes fornecedores e stakeholders fortalece o posicionamento estratégico do comprador, contribuindo para decisões mais embasadas e alinhadas às necessidades técnicas e operacionais da organização, reforçando, mais uma vez, a Hipótese H2.

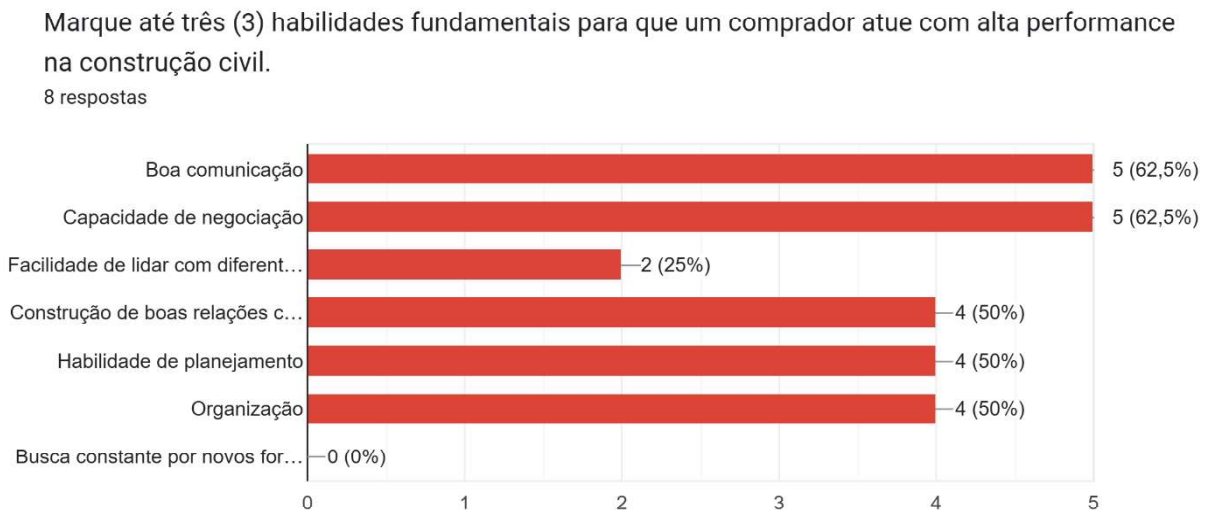
A possibilidade de negociar com múltiplos fornecedores e o reconhecimento do setor de compras como área-chave da organização foram mencionados por aproximadamente 50% dos entrevistados. Esses resultados indicam que a percepção de autonomia e relevância do setor favorece um desempenho mais proativo e estratégico dos compradores, o que se alinha tanto à Hipótese H2, ao destacar o papel

decisório do profissional de compras, quanto à Hipótese H4, na medida em que decisões mais qualificadas e negociações mais eficientes podem contribuir para melhores condições comerciais e, conseqüentemente, para a lucratividade da organização.

Por outro lado, apenas 12,5% dos respondentes apontaram o recebimento de feedback institucional sobre seu desempenho como um fator motivacional relevante. Esse resultado sugere que, no contexto analisado, o reconhecimento formal por meio de feedback exerce menor influência sobre a motivação dos compradores quando comparado à autonomia decisória, à valorização profissional e à possibilidade de atuação estratégica, aspectos diretamente vinculados à Hipótese H2.

No Gráfico 4, buscou-se identificar as habilidades essenciais para que o profissional de compras desempenhe suas funções de forma estratégica e eficiente no setor da construção civil. A análise dos resultados complementa as discussões apresentadas anteriormente, uma vez que permite compreender quais competências são consideradas mais determinantes para a atuação do comprador, especialmente diante das especificidades do segmento.

Figura 4 – Habilidades essenciais no processo de compras



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

No Gráfico 4, buscou-se identificar as habilidades consideradas fundamentais para que o profissional do setor de compras atue com alto desempenho no contexto

da construção civil. A análise dos dados possibilita compreender quais competências são mais valorizadas pelos respondentes, considerando as especificidades do setor, tais como a complexidade dos contratos, a necessidade de controle rigoroso dos processos, o relacionamento contínuo com fornecedores e a integração com as áreas técnicas envolvidas nos empreendimentos.

Os resultados indicam que 62,5% dos respondentes apontaram a boa comunicação como uma das principais habilidades necessárias ao comprador. Esse dado evidencia que a comunicação eficaz é essencial para o alinhamento entre fornecedores, setor de compras e áreas técnicas, contribuindo para a correta especificação dos materiais, a redução de falhas operacionais e a mitigação de retrabalhos. Tal constatação corrobora a Hipótese H2, ao demonstrar que o profissional de compras exerce papel estratégico na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos. Ademais, a comunicação estruturada favorece o controle dos processos de compras, relacionando-se também à Hipótese H1, ao reduzir a probabilidade de gargalos produtivos decorrentes de falhas de informação.

Da mesma forma, 62,5% dos participantes destacaram a capacidade de negociação como uma competência essencial para o desempenho do comprador. Esse resultado reforça a importância da atuação estratégica do setor de compras na definição de condições comerciais mais adequadas, tais como preços, prazos e cláusulas contratuais. Nesse sentido, a negociação eficiente contribui diretamente para decisões mais assertivas e alinhadas às necessidades técnicas dos projetos, confirmando a Hipótese H2. Além disso, essa habilidade apresenta relação direta com a Hipótese H4, uma vez que negociações mais vantajosas tendem a impactar positivamente a lucratividade da organização.

Observa-se ainda que 50% dos respondentes indicaram a organização como uma habilidade indispensável para o bom desempenho do comprador. Esse resultado evidencia a relevância do controle sistemático de informações, contratos, prazos e fornecedores no processo de compras. A ausência de organização pode comprometer o fluxo operacional e ocasionar atrasos na execução das obras, o que reforça a Hipótese H1, ao associar a falta de controle à ocorrência de gargalos produtivos. Adicionalmente, a organização contribui para o adequado gerenciamento dos prazos de entrega, estabelecendo relação com a Hipótese H3, ao favorecer o cumprimento do cronograma dos empreendimentos.

O desenvolvimento de boas relações com fornecedores, assinalado por 50% dos participantes, também se destacou como uma habilidade relevante. Esse achado demonstra que a construção de parcerias baseadas na confiança e na cooperação favorece a continuidade operacional, a previsibilidade das entregas e a resolução mais ágil de eventuais problemas. Dessa forma, tal competência reforça a Hipótese H2, ao evidenciar o papel do comprador na garantia da qualidade dos insumos, e a Hipótese H3, ao contribuir para a eficiência no cumprimento dos prazos estabelecidos.

Adicionalmente, a habilidade de planejamento foi indicada por 50% dos respondentes, evidenciando sua importância no contexto analisado. O planejamento adequado permite a antecipação de demandas, a programação eficiente das aquisições e a redução de riscos associados a atrasos e falhas logísticas. Assim, essa competência relaciona-se diretamente à Hipótese H1, ao contribuir para maior controle dos processos de compras, e à Hipótese H3, ao influenciar positivamente a definição e o cumprimento dos prazos de entrega.

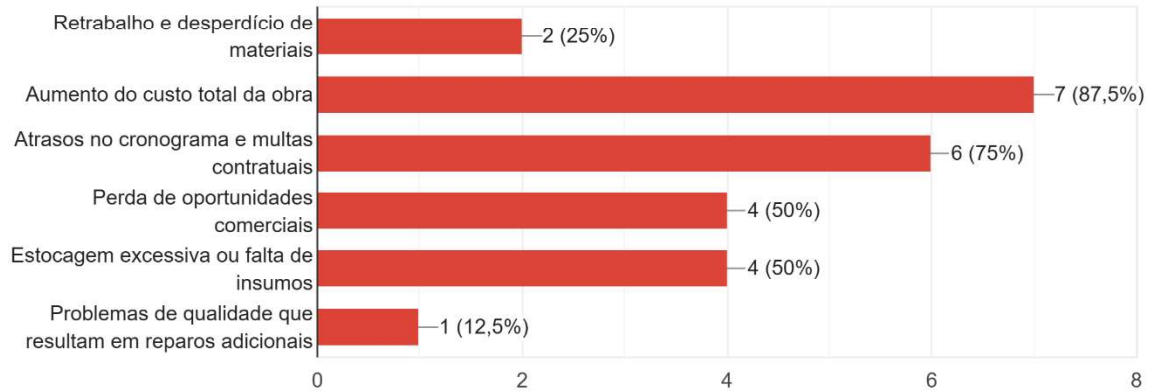
Dessa forma, os resultados apresentados no Gráfico 4 demonstram que as habilidades comportamentais, técnicas e estratégicas do profissional de compras exercem influência direta sobre a eficiência do processo de suprimentos na construção civil, impactando o controle operacional (H1), a qualidade das decisões (H2), o cumprimento dos prazos (H3) e, conseqüentemente, a lucratividade da organização (H4).

Existem determinados fatores que influenciam o processo de compras e podem afetar o desempenho do profissional responsável por essa atividade. Nesse contexto, o Gráfico 5 apresenta os principais atributos apontados pelos colaboradores como potenciais geradores de impactos no processo de aquisição, sendo permitido aos respondentes selecionar até três alternativas consideradas mais relevantes.

Figura 5 – Atributos destacáveis para um comprador

Na sua percepção, quais são os principais impactos financeiros que os erros nos processos de compras podem gerar para a organização? Selecione até três (3) alternativas.

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Conforme apresentado no Gráfico 5, os principais impactos financeiros decorrentes de erros nos processos de compras evidenciam a relevância estratégica desse setor para o desempenho operacional e econômico da organização. Observa-se que o aumento do custo total da obra, apontado por aproximadamente 87% dos respondentes, constitui o efeito mais significativo. Esse resultado indica que falhas na gestão de aquisições, na negociação com fornecedores ou na especificação de materiais podem gerar sobrecustos expressivos, comprometendo a viabilidade financeira dos projetos. Tal achado corrobora a Hipótese H4, ao demonstrar que as práticas e decisões do setor de compras exercem influência direta sobre a lucratividade da organização.

Na sequência, cerca de 75% dos participantes indicaram os atrasos no cronograma como um impacto relevante decorrente de deficiências no processo de compras. Esse dado sugere que a ausência de controle adequado, planejamento e alinhamento entre compras, áreas técnicas e fornecedores pode ocasionar interrupções no fluxo produtivo e comprometer o cumprimento dos prazos estabelecidos. Esse resultado está alinhado à Hipótese H1, pois evidencia que a falta de controle nos processos de compras contribui para a ocorrência de gargalos produtivos e prejuízos operacionais.

Aproximadamente 50% dos entrevistados apontaram a perda de oportunidades comerciais e o estoque excessivo ou insuficiente de materiais como consequências relevantes de erros no processo de compras. Esses fatores refletem fragilidades na gestão de suprimentos e na previsão de demandas, indicando que a ausência de planejamento estruturado pode resultar tanto em desperdícios quanto em rupturas no abastecimento. Tais evidências reforçam a Hipótese H1, ao demonstrar que a inexistência de mecanismos adequados de controle impacta negativamente a continuidade e a eficiência das operações.

Ademais, cerca de 12,5% dos respondentes destacaram os problemas de qualidade dos materiais ou serviços adquiridos como um impacto decorrente de falhas no processo de compras. Embora menos representativo em termos percentuais, esse fator sinaliza que erros na seleção de fornecedores ou na definição de especificações técnicas podem comprometer o padrão construtivo das obras, gerando retrabalho e custos adicionais, o que também se relaciona à Hipótese H1 ao evidenciar fragilidades no controle do processo de aquisição.

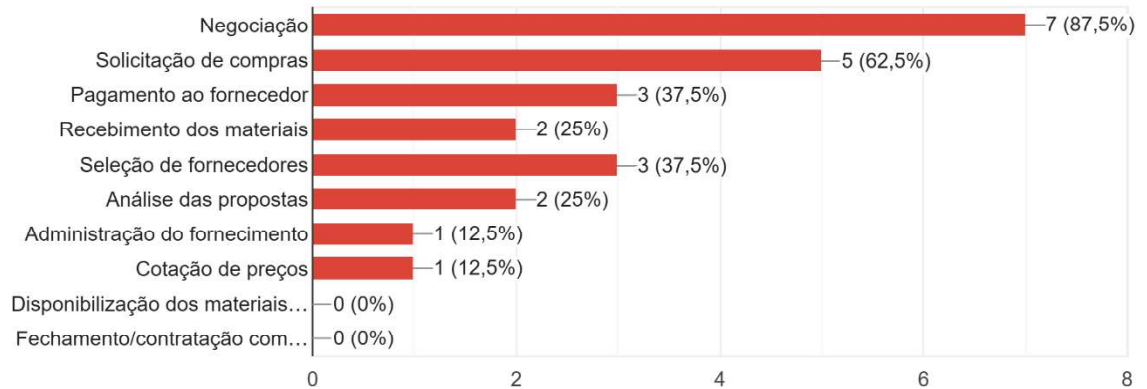
De modo geral, a análise conjunta dos Gráficos 4 e 5 evidencia que a eficiência do setor de compras vai além da simples aquisição de materiais, envolvendo competências como organização, comunicação, negociação e gestão de fornecedores. Os resultados reforçam a pertinência da Hipótese H1, ao demonstrar que a ausência de controle nos processos de compras contribui para gargalos produtivos e impactos operacionais, bem como da Hipótese H4, ao evidenciar que as decisões e práticas desse setor possuem relação direta com os custos e a lucratividade da organização.

No Gráfico 6, são apresentadas as etapas consideradas mais importantes no processo de compras, a partir da percepção dos colaboradores participantes da pesquisa. A análise dessas etapas permite compreender como o procedimento de aquisição de materiais e serviços é estruturado na organização, bem como identificar quais fases são percebidas como mais estratégicas e determinantes para a eficiência do setor de compras, considerando aspectos como tomada de decisão, controle do fluxo operacional, relacionamento com fornecedores e atendimento às demandas das áreas técnicas.

Figura 6 – Etapas relevantes no processo de compras

Marque até três (3) etapas que você considera mais importantes dentro do procedimento de compras.

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 6 apresenta as etapas consideradas mais relevantes pelos colaboradores dentro do procedimento de compras, permitindo a seleção de até três alternativas. A análise dos resultados evidencia que a negociação foi apontada como a etapa de maior importância, com aproximadamente 87,5% das indicações. Esse achado demonstra que a capacidade de negociar condições comerciais adequadas é um fator determinante para o desempenho do setor de compras, uma vez que impacta diretamente custos, prazos e qualidade dos materiais adquiridos. Tal resultado corrobora a Hipótese H2, ao reforçar o papel estratégico do profissional de compras na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos, e dialoga com a Hipótese H4, ao indicar que negociações mais eficientes contribuem para melhores resultados financeiros e maior competitividade organizacional.

Em seguida, cerca de 62,5% dos respondentes destacaram a solicitação de compras como uma etapa essencial no processo. Esse dado evidencia que a correta formalização das demandas é fundamental para garantir alinhamento entre as áreas técnicas e o setor de compras, reduzindo riscos de erros de especificação e retrabalhos. Esse aspecto se relaciona diretamente à Hipótese H1, pois uma solicitação bem estruturada contribui para maior controle do processo e mitigação de gargalos produtivos, além de dialogar com a Hipótese H2, ao evidenciar a importância do comprador na interpretação e validação das necessidades do projeto.

Aproximadamente 37,5% dos participantes indicaram a pagamentação do fornecedor e a seleção de fornecedores como etapas relevantes. Esses resultados sugerem que a gestão adequada dos pagamentos e a escolha criteriosa de parceiros comerciais são elementos centrais para a continuidade operacional e para o cumprimento dos compromissos contratuais. Tais achados reforçam a Hipótese H4, ao demonstrar que decisões nessa etapa podem impactar custos, prazos e relações comerciais, influenciando diretamente a lucratividade da organização.

Por outro lado, etapas como recebimento dos materiais e administração do fornecimento foram mencionadas por cerca de 25% e 12,5% dos respondentes, respectivamente, indicando que, embora sejam importantes para a execução do processo, são percebidas como menos críticas em comparação às fases de negociação e solicitação. Ainda assim, essas etapas são fundamentais para a garantia da conformidade dos materiais e para a continuidade do fluxo produtivo, relacionando-se parcialmente à Hipótese H3, na medida em que falhas nesse momento podem comprometer o cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma.

Observa-se, ainda, que nenhuma resposta foi atribuída às etapas de cotação de preços e disponibilização dos materiais, o que sugere que, no contexto analisado, esses aspectos são percebidos como desdobramentos naturais das fases anteriores e não como etapas isoladamente determinantes no processo decisório.

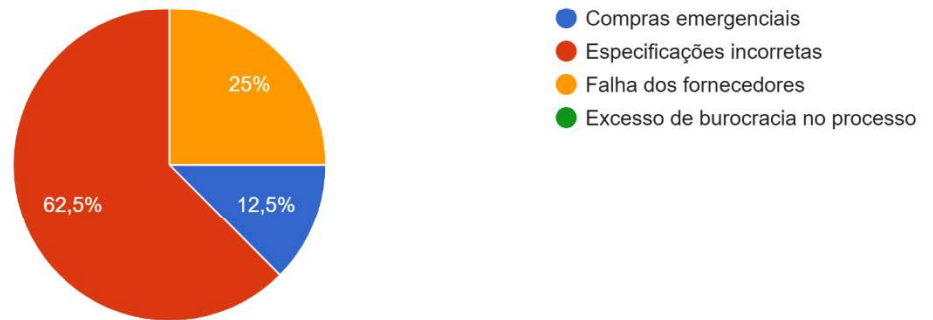
De maneira geral, a análise do Gráfico 6 evidencia que as etapas iniciais do processo de compras — especialmente negociação e solicitação — são consideradas mais estratégicas pelos profissionais, reforçando a importância do controle e da estruturação do procedimento (H1), do papel decisório do comprador (H2), da gestão adequada dos prazos (H3) e do impacto das decisões de compras sobre os resultados financeiros da organização (H4).

No Gráfico 7 são apresentados os principais impasses identificados pelos colaboradores no processo de compras, considerando apenas a opção percebida como mais crítica para o fluxo de suprimentos. A análise desse gráfico permite compreender quais fatores representam os maiores entraves à eficiência do setor, evidenciando como aspectos relacionados à comunicação, ao planejamento e à estrutura dos procedimentos internos podem impactar a tomada de decisão, a continuidade operacional e o desempenho das obras.

Figura 7 – Impasses no processo de compras

Escolha apenas uma opção. Entre os problemas apresentados, qual você considera mais crítico para o fluxo de suprimentos?

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 7 evidencia os principais impasses percebidos pelos colaboradores no processo de compras, a partir da seleção de apenas uma alternativa considerada mais crítica para o fluxo de suprimentos. A análise dos dados permite compreender que os entraves identificados estão predominantemente associados a aspectos internos de gestão, comunicação e planejamento, os quais exercem influência direta sobre a eficiência do setor e o desempenho operacional das obras.

Observa-se que as especificações incorretas dos materiais solicitados foram apontadas por aproximadamente 62,5% dos respondentes como o principal problema no processo de compras. Esse resultado revela fragilidades no alinhamento entre as áreas técnicas e o setor de compras, indicando falhas na formalização e no controle das informações que orientam a aquisição de insumos. Tal achado corrobora a Hipótese H1, ao demonstrar que a ausência de controle adequado nas etapas iniciais do processo contribui para a ocorrência de gargalos produtivos, além de reforçar a Hipótese H2, ao evidenciar o papel central do profissional de compras na interpretação, validação e gestão das demandas técnicas, sendo determinante para a qualidade das decisões e dos materiais adquiridos.

Na sequência, cerca de 25% dos participantes indicaram o excesso de burocracia no processo como o principal impasse. Esse dado sugere que procedimentos excessivamente formais ou pouco ágeis podem comprometer a celeridade e a eficiência do fluxo de compras, gerando atrasos e dificultando a tomada

de decisão. Esse resultado está alinhado à Hipótese H1, pois evidencia que deficiências na estruturação e no controle dos processos administrativos podem impactar negativamente o desempenho operacional do setor e, conseqüentemente, o andamento das obras.

Aproximadamente 12,5% dos respondentes apontaram as compras emergenciais como o principal problema no processo de suprimentos. Esse achado indica a presença de fragilidades no planejamento e na previsibilidade das demandas, levando a aquisições realizadas sob pressão de tempo, com menor margem para negociação e maior risco de sobrecustos. Tal situação reforça a Hipótese H3, ao demonstrar que a definição inadequada dos prazos e a ausência de planejamento impactam diretamente a eficiência do cumprimento do cronograma das obras, além de dialogar com a Hipótese H4, na medida em que compras emergenciais tendem a resultar em condições comerciais menos favoráveis, afetando a lucratividade da organização.

Por outro lado, a falha dos fornecedores não foi indicada como o principal impasse pelos respondentes, o que sugere que, no contexto analisado, os maiores entraves ao processo de compras estão mais relacionados a fatores internos de gestão, comunicação e controle do que a problemas externos vinculados aos parceiros comerciais.

De maneira geral, os resultados do Gráfico 7 reforçam que a qualidade das informações, a estrutura dos procedimentos internos e o planejamento das demandas são elementos determinantes para a eficiência do processo de compras. Esses achados corroboram a Hipótese H1, ao evidenciar que a ausência de controle adequado contribui para gargalos produtivos; sustentam a Hipótese H2, ao destacar a relevância do papel decisório do comprador na garantia da qualidade das aquisições; e validam a Hipótese H3, ao demonstrar a importância da definição adequada dos prazos para o cumprimento do cronograma. Complementarmente, tais fatores também dialogam com a Hipótese H4, ao indicar que falhas nesses aspectos podem impactar negativamente os custos e a lucratividade da organização.

Com o objetivo de compreender o posicionamento institucional do setor de compras dentro da estrutura organizacional, foi investigada a percepção dos colaboradores quanto à área ou função à qual esse departamento se reporta na empresa. Nesse contexto, o Gráfico 8 apresenta os resultados obtidos, permitindo analisar como os profissionais do ramo civil enxergam o papel de compras em relação

às demais áreas e quais vínculos hierárquicos e funcionais são predominantemente atribuídos a esse setor no âmbito organizacional.

Figura 8 – Setor de compras responde a outros setores

Na sua opinião, o departamento de compras é uma atividade:

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 8 apresenta a percepção dos colaboradores acerca do papel do departamento de compras dentro da estrutura organizacional da empresa. Observa-se que a maioria dos respondentes (62,5%) compreende o setor de compras como uma função independente e estratégica, o que evidencia o reconhecimento de sua relevância na tomada de decisões e no direcionamento das aquisições que suportam o desempenho dos projetos. Esse resultado está diretamente alinhado à Hipótese H2, ao reforçar que o profissional de compras desempenha papel fundamental na condução de decisões que contribuem para assegurar a qualidade exigida nas entregas e a eficiência do processo de suprimentos.

Em seguida, 25% dos participantes associaram o departamento de compras a uma atividade ligada ao setor financeiro, indicando que parte dos colaboradores reconhece a relação direta entre compras e a gestão de custos, condições de pagamento e controle orçamentário. Esse achado dialoga com a Hipótese H4, ao evidenciar que as práticas e decisões do setor de compras influenciam a lucratividade da organização, na medida em que impactam diretamente o custo final das aquisições e a eficiência econômica dos empreendimentos.

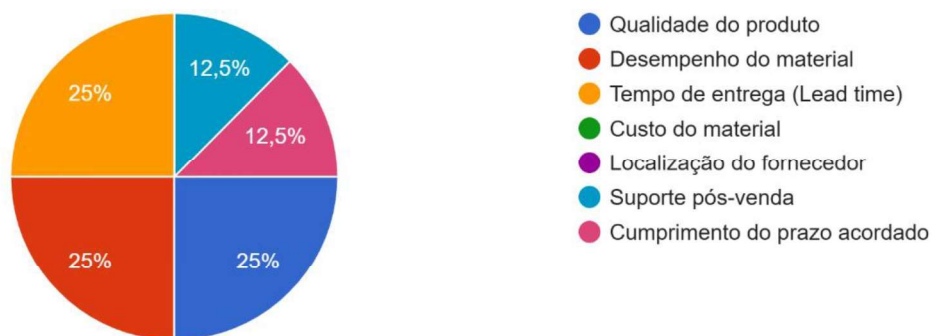
Por sua vez, 12,5% dos respondentes indicaram que o setor de compras está ligado ao almoxarifado, percepção que sugere uma compreensão mais operacional da função de compras, associando-a ao controle físico e à movimentação de materiais. Apesar de representar uma parcela menor, esse resultado indica a coexistência de visões distintas sobre o papel do setor na organização, reforçando a necessidade de alinhamento interno quanto às atribuições estratégicas do departamento, em consonância com a Hipótese H2.

Ressalta-se que não houve indicação para as opções “ligada à logística da empresa” e “nenhuma das opções” (0%), o que sugere que, no contexto analisado, a atuação do setor de compras é percebida predominantemente como estratégica e/ou vinculada ao controle financeiro, e não como uma função essencialmente logística.

No Gráfico 9 são apresentados os critérios utilizados pelos colaboradores para avaliar se uma aquisição foi realizada de maneira adequada, permitindo compreender quais aspectos são considerados mais relevantes na percepção de uma compra bem-sucedida.

Figura 9 – Expectativas das aquisições

Indique até três (3) critérios que você utiliza para avaliar se uma compra foi bem realizada
8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

No Gráfico 9 são apresentadas as expectativas dos colaboradores em relação aos critérios utilizados para avaliar se uma aquisição foi bem-sucedida, sendo permitido aos respondentes indicar até três alternativas consideradas mais relevantes.

A análise dos resultados demonstra que os critérios mais destacados foram qualidade do produto, desempenho do material, custo do material e tempo de entrega

(lead time), cada um indicado por aproximadamente 25% dos participantes. Esse achado evidencia que a avaliação de uma compra bem realizada está fortemente associada tanto a aspectos técnicos e funcionais do material quanto a fatores econômicos e operacionais, refletindo uma visão integrada entre qualidade, custo e prazo no processo de aquisição. Nesse sentido, os resultados corroboram a Hipótese H2, ao demonstrar que o profissional do setor de compras exerce papel fundamental na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos, uma vez que a escolha adequada dos materiais impacta diretamente o desempenho técnico das obras.

A relevância atribuída ao tempo de entrega (lead time) e ao desempenho do material também dialoga com a Hipótese H3, pois evidencia que a definição adequada dos prazos e a previsibilidade das entregas são elementos determinantes para a eficiência do cumprimento do cronograma das obras. Quando esses critérios são considerados prioritários na avaliação das compras, há uma tendência de redução de atrasos e interrupções no fluxo produtivo.

A ênfase no custo do material como critério de avaliação reforça a Hipótese H4, ao indicar que as decisões do setor de compras têm influência direta sobre a lucratividade da organização. A seleção de fornecedores e materiais com melhor relação custo-benefício contribui para a otimização dos recursos financeiros e para a viabilidade econômica dos projetos.

Adicionalmente, cerca de 12,5% dos respondentes apontaram o suporte pós-venda e o cumprimento do prazo acordado como critérios relevantes para caracterizar uma boa compra. Esse resultado sugere que, embora menos prioritários em relação aos demais fatores, o acompanhamento após a entrega e o respeito aos prazos estabelecidos também são considerados importantes para a percepção de eficiência no processo de compras, reforçando, de maneira complementar, a Hipótese H3.

Observa-se, ainda, que nenhum colaborador indicou a localização do fornecedor como critério para avaliar uma aquisição bem-sucedida, o que sugere que, no contexto analisado, a proximidade geográfica do fornecedor não é percebida como determinante para a qualidade ou eficácia do processo de compras. Esse dado indica que o foco dos profissionais está mais voltado para critérios técnicos, operacionais e financeiros do que para aspectos logísticos espaciais, o que se relaciona indiretamente à Hipótese H1, ao demonstrar que o controle do processo de compras

está mais associado à qualidade das decisões do que à simples proximidade do fornecedor.

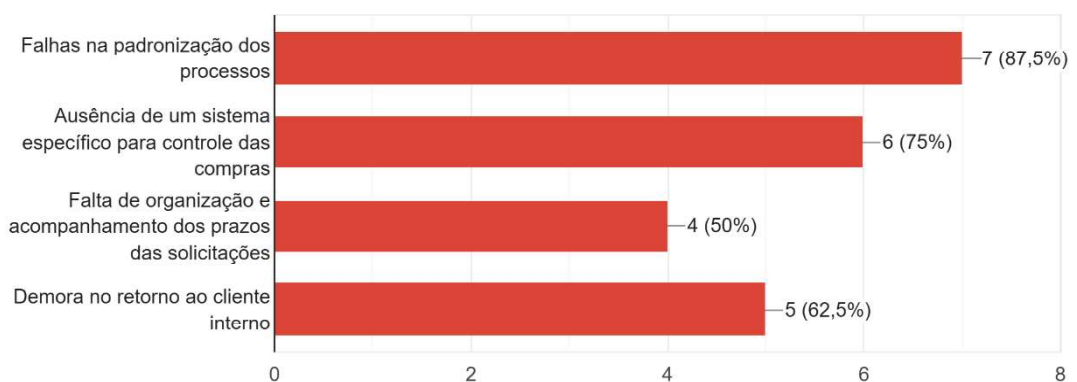
De maneira geral, os resultados do Gráfico 9 evidenciam que a avaliação de uma compra bem realizada está predominantemente associada à qualidade e ao desempenho do material adquirido, bem como à eficiência no tempo de entrega e ao controle de custos. Esses achados reforçam a pertinência das hipóteses propostas, especialmente H2, ao destacar o papel decisório do comprador; H3, ao evidenciar a importância do gerenciamento adequado dos prazos; e H4, ao demonstrar o impacto das decisões de compras sobre os custos e a lucratividade da organização. Complementarmente, os dados também dialogam com a Hipótese H1, ao indicar que critérios bem definidos e estruturados no processo de compras contribuem para reduzir falhas e gargalos produtivos.

Foram analisados os principais problemas enfrentados pela organização em relação ao setor de compras, considerando a percepção dos colaboradores sobre os fatores que mais impactam a eficiência desse departamento. A partir dessa análise, elaborou-se o Gráfico 10, que sintetiza as oportunidades de melhoria identificadas no processo de aquisição de materiais e serviços, permitindo compreender quais aspectos estruturais, operacionais e gerenciais demandam maior atenção para o aprimoramento do desempenho do setor.

Figura 10 – Eficiência do setor compras

Na sua opinião, quais itens representam oportunidades para aumentar a eficiência do setor de compras atualmente? Selecione até três (3) alternativas.

8 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 10 apresenta as principais oportunidades de melhoria percebidas pelos colaboradores para o aumento da eficiência do setor de compras, sendo permitido aos respondentes selecionar até três alternativas consideradas mais relevantes. A análise dos resultados evidencia que os desafios identificados estão majoritariamente associados a aspectos estruturais e processuais do setor, os quais exercem influência direta sobre o desempenho operacional e a continuidade das atividades produtivas.

Observa-se que as falhas na padronização dos processos foram apontadas por aproximadamente 87,5% dos respondentes como o principal ponto crítico. Esse resultado indica que a ausência de procedimentos claros, uniformes e sistematizados no fluxo de compras pode gerar inconsistências operacionais, retrabalhos e dificuldades no acompanhamento das demandas. Tal achado corrobora a Hipótese H1, ao evidenciar que a falta de controle e padronização nos processos de compras contribui para a ocorrência de gargalos produtivos e compromete a eficiência do setor.

Em seguida, cerca de 75% dos participantes indicaram a ausência de um sistema específico para controle das compras e estoque como uma oportunidade relevante de melhoria. Esse dado reforça a pertinência da Hipótese H1, ao demonstrar que a carência de uma ferramenta de gestão integrada representa um obstáculo ao controle das entradas e saídas de materiais, dificultando o monitoramento do fluxo de suprimentos. A implementação de um sistema adequado de gestão de compras e estoque mostra-se fundamental para integrar o setor de produção com as áreas comerciais e financeiras, possibilitando maior previsibilidade das demandas e otimização dos volumes de compra.

Aproximadamente 62,5% dos respondentes apontaram a demora no retorno ao cliente interno como um fator que impacta negativamente a eficiência do setor de compras. Esse resultado sugere fragilidades na comunicação e na agilidade do processo decisório, podendo comprometer o planejamento das áreas requisitantes e gerar atrasos na execução das atividades produtivas. Tal achado dialoga com a Hipótese H3, ao indicar que falhas na gestão do tempo e no alinhamento entre setores podem prejudicar o cumprimento dos cronogramas estabelecidos.

Na sequência, cerca de 50% dos participantes destacaram a falta de organização e acompanhamento dos prazos das solicitações como uma oportunidade de melhoria. Esse resultado evidencia a necessidade de maior controle sobre o ciclo

de ressuprimento, que envolve etapas como cotação, negociação com fornecedores, emissão do pedido de compra, prazo de entrega e inspeção de recebimento até a disponibilização do material para produção. Esse cenário reforça novamente a Hipótese H1, ao demonstrar que a ausência de mecanismos adequados de controle e monitoramento dos prazos contribui para atrasos e ineficiências no processo de compras, além de dialogar com a Hipótese H3, ao evidenciar o impacto direto dessas falhas sobre o cumprimento do cronograma operacional.

De maneira geral, os resultados do Gráfico 10 indicam que as principais oportunidades de melhoria no setor de compras estão relacionadas à padronização dos processos, à implementação de sistemas de controle e à gestão adequada dos prazos e da comunicação interna. Esses achados reforçam a pertinência da Hipótese H1, ao demonstrar que a ausência de controle estruturado nos processos de compras contribui para gargalos produtivos, e da Hipótese H3, ao evidenciar que a definição e o acompanhamento adequados dos prazos são determinantes para a eficiência do cumprimento do cronograma. Complementarmente, tais fatores também dialogam com a Hipótese H2, ao destacar a importância do papel do comprador na organização e condução desses processos, e com a Hipótese H4, na medida em que melhorias nesses aspectos tendem a reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência econômica da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como propósito analisar a relevância do setor de compras no contexto da construção civil, considerando sua influência sobre o controle dos processos, a qualidade das decisões, o cumprimento dos prazos e a lucratividade organizacional, a partir da percepção dos colaboradores diretamente envolvidos nesse departamento. Os resultados obtidos evidenciam que o setor de compras desempenha papel estratégico na estrutura organizacional da empresa analisada, superando a concepção tradicional de uma função meramente operacional.

A análise dos dados demonstrou que as decisões relacionadas às aquisições de materiais e serviços exercem impacto significativo sobre o desempenho técnico e financeiro dos empreendimentos. Observou-se que critérios como preço, qualidade, desempenho do material e prazo de entrega são determinantes para caracterizar uma compra bem-sucedida, evidenciando a necessidade de equilíbrio entre viabilidade econômica e atendimento às exigências técnicas dos projetos. Nesse sentido, o profissional de compras assume função integradora, atuando como elo entre áreas técnicas, fornecedores e gestão financeira, contribuindo para a eficiência do processo produtivo como um todo.

Os resultados permitiram confirmar as hipóteses formuladas no início da pesquisa. A Hipótese H1 foi validada ao se constatar que a ausência de controle estruturado nos processos de compras contribui diretamente para a ocorrência de gargalos produtivos, retrabalhos, compras emergenciais e elevação de custos. A Hipótese H2 também foi corroborada, uma vez que ficou evidente que o profissional do setor de compras exerce papel fundamental na tomada de decisões que asseguram a qualidade exigida nos projetos, especialmente por meio de competências como comunicação, negociação, planejamento, organização e gestão de fornecedores.

Da mesma forma, a Hipótese H3 foi confirmada ao demonstrar que a definição inadequada dos prazos de entrega impacta negativamente o cumprimento do cronograma das obras, ocasionando interrupções no fluxo produtivo e prejuízos operacionais. Por fim, a Hipótese H4 foi ratificada, ao evidenciar que as práticas e decisões do setor de compras influenciam diretamente a lucratividade da organização,

sobretudo por meio do controle de custos, da redução de desperdícios e da obtenção de melhores condições comerciais.

Quanto às limitações do estudo, ressalta-se que a pesquisa foi intencionalmente delimitada a uma única empresa do setor da construção civil, com foco nos colaboradores do setor de compras, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, por se tratar de um levantamento baseado na percepção dos respondentes, os dados podem refletir vieses subjetivos inerentes à experiência individual dos participantes.

Diante dessas limitações, identificam-se oportunidades relevantes para o aprofundamento da pesquisa. Recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo da investigação para diferentes empresas, regiões e portes organizacionais, possibilitando análises comparativas e maior robustez dos resultados. Sugere-se, ainda, a utilização de abordagens metodológicas mistas, incorporando entrevistas em profundidade, observação direta e análise documental, bem como a investigação dos impactos da implantação de sistemas integrados de gestão sobre o desempenho do setor de compras, com foco em indicadores como lead time, retrabalho, variação entre orçamento e realizado e savings gerados.

Por fim, conclui-se que o setor de compras, quando adequadamente estruturado, padronizado e apoiado por ferramentas de controle e gestão, constitui elemento essencial para a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira das organizações da construção civil. O estudo reforça a necessidade de valorização estratégica desse departamento, evidenciando sua contribuição direta para a redução de gargalos produtivos, o cumprimento dos prazos, a melhoria da qualidade das aquisições e o fortalecimento da competitividade organizacional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Michele, et al. **Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação Do Processo Proknow-c Na Busca De Literatura Sobre Avaliação Do Desenvolvimento Sustentável.** 2011. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Michele_Hartmann_Feyh/publication/316306219_COMO_CONSTRUIR_CONHECIMENTO SOBRE_O_TEMA_DE_PESQUISA_APLICACAO_DO_PROCESSO_PROKNOW-C_NA_BUSCA_DE_LITERATURA SOBRE_AVALIACAO_DO_DESENVOLVIMENTO_SUSTENTAVEL_105773rgsav5i2424/links/59306257a6fdcc89e78446c2/COMO-CONSTRUIR-CONHECIMENTO-SOBRE-O-TEMA-DE-PESQUISA-APLICACAO-DO-PROCESSO-PROKNOW-C-NA-BUSCA-DE-LITERATURA-SOBRE-AVALIACAO-DO-DESENVOLVIMENTO-SUSTENTAVEL-105773-rgsav5i2424.pdf >. Acesso em: nov.2024.

ALMEIDA, Alessandro; SANO, Hironobu. **Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos.** 2017. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v52n1/1982-3134-rap-52-01-89.pdf> >. Acesso em: out/2020, fev.2024.

ALVES, Ana; NASCIMENTO, Luis. **Green Supply Chain: Protagonista ou Coadjuvante no Brasil?.** 2014. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000500510&script=sci_arttext >. Acesso em: jan. 2024.

ANJOS, Marcelo. **O mecanismo de gestão e regulação nas parcerias público-privadas-ppps: Ações necessárias.** 2019. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/viewFile/945/661>. Acesso em: fev. 2024.

ARAÚJO, Samuel; MATOS, Lucas; ENSSLIN, Sandra. **Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa.** 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27486>>. Acesso em: jan.2024.

BATISTA, Marco; MALDONADO, José. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (c&t/s)*.** 2008. disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf> >. Acesso em: set.2024.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Fernando. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2020.

BEUREN, Ilse; ZONATTO, Vinícius. **Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais**. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000500004&script=sci_arttext&tIng=pt>. Acesso em: jan,2024.

CALADO, Juliene. **A administração e sua importância na organização**. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-administracao-e-sua-importancia-na-organizacao>>. Acesso em: set.2024.

CAVALCANTE, Zedequias, SILVA, Mauro. **A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia**. 2011. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wp-content/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf>. Acesso em: set/2024.

CAXIAS, Cristiano; et. Al. **Gerenciamento de múltiplos projetos: Proposta de um sistema de priorização de projetos em indústria de bens de capital**. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/698>>. Acesso em: fev.2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

COSTA, Ana. **A passagem interna da modernidade para a pós modernidade**. 2004. Disponível em:<https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1414-98932004000100010&lng=pt&nrm=iso&tIng=pt>. Acesso em: set/2024.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNANDES, Laís. **Departamento de compras de uma empresa**. 2010.<Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/departamento-de-compras-de-uma-empresa>>. Acesso em: jan.2024.

FERREIRA, Antonio; JABBOUR, Charbel. **Relacionando níveis de maturidade em gestão ambiental e a adoção de práticas de Green Supply Chain Management: convergência teórica e estudo de múltiplos casos.** 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2019000100205&script=sci_arttext>. Acesso em: jan.2026.

FERREIRA, Paulo. **O avanço da tecnologia e as transformações na sociedade.** 2017. Disponível em: < <https://noticias.portaldaindustria.com.br/artigos/paulo-afonso-ferreira/o-avanco-da-tecnologia-e-as-transformacoes-na-sociedade/> > acesso em: set/2024.

FERREIRA, Thayanne; et al. **Análise da gestão de estoques na administração pública: estudo de caso de um almoxarifado em uma instituição federal de ensino superior (IFES).** 2013. Disponível em:<<https://gee.ufc.br/wp-content/uploads/2017/03/s11.pdf>>. Acesso em: jan.2025.

FIALHO, Regina; et. Al. **Impacto do uso de embalagens na comercialização de Abacaxi da CeasaMinas pela Análise de Custo Logístico Total.** 2014. Disponível em:<<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v10/ceasa.pdf>>. Acesso em: fev.2025.

FIGUEIREDO, Kleber. **Segmentação logística: um estudo na relação entre fornecedores e varejistas no Brasil.** 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000400002>. Acesso em: jan.2025.

FRANCO, Glenda; VALE, Laila. **A Importância e influência do setor de compras nas organizações.** 2013. disponível em: <<https://blog.ietec.com.br/a-importancia-da-funcao-de-compras-nas-organizacoes/>>. Acesso em: set/2025

GOMES, Luiz; LUCAS, Solange; GRANGEIRO, Alexandre. **Análise, avaliação e priorização de fornecedores a partir de parametrização de software erp.** 2011. Disponível em:<https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1761.pdf> Acesso em: fev.2025.

KOVACS, Michelle; FARIAS, Salomão. **Dimensões de risco percebidos nas compras pela internet.** 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a13>>. Acesso em: fev.2025.

LADEIRA, Livia; VASCONCELOS, Denise. **O Impacto negativo das compras urgentes nas Empresas.** 2015. Disponível em: <<https://www.ietec.com.br/clipping/2016/4-abril/o-impacto-negativo-das-compras-urgentes-nas-empresas.pdf>>. Acesso em: fev.2024.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade.** São Paulo: Pearson, 2017.

MACHLINE, Claude. **Cinco décadas de logística empresarial e administração aa cadeia de suprimentos no Brasil.** 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v51n3/v51n3a03.pdf>> Acesso em: jan.2025.

MIRANDA, Cláudia; ARRUDA, Danielle. **E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores crasileiros.** 2006. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42552/26943>>. Acesso em: fev.2025.

MOORI, Roberto; BENEDETTI, Mauricio; KONDA, Sussumo. **O Regime Auaneiro de Drawback em operações logísticas internacionais.** 2012. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1033>> Acesso em: fev.2025.

MOREIRA, Jader; et al. **Auditoria interna no setor de compras: importância do controle de compras e fraudes.** 2012. Disponível em: <http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_4/Texto_01_AuditoriaInterna.pdf>. Acesso em: jan.2025.

NASCIMENTO, Ingrid; FARIAS, Ana. **Proposta para implantação de uma política de compras numa empresa de material de construção.** 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_495.pdf>. Acesso em: out/2024.

NETO, Alberto; FILHO, Moacir. **A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal.** 2011.

Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132011005000007&script=sci_arttext >. Acesso em: out/2024.

OLIVEIRA, Bernardo; SANTOS, Luis. **Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável.** 2015. Disponível em:<https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000100189&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: jan.2025.

OLIVEIRA, Geordânia. **Gestão de compras: qual o impacto nos resultados da empresa.** 2019. Disponível em:<<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-financeira/gestao-de-compras-qual/>>. Acesso em: jan.2024.

OLIVEIRA, Isaac. **Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos.** 2015. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647148007.pdf>> Acesso em: jan.2024.

PORTALUPPI, Jussara, et al. **Análise do atendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas.** 2006. disponível em: < <https://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/2-processos-de-atendimentook.pdf>>. Acesso em: set/2024.

ROSSET, Andrea; FINGER, Andrew. **Compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática da pesquisa brasileira.** 2016. Disponível em:<https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/412/pdf_36>. Acesso em: fev.2025.

SANTOS, Paulo; VARELA, Patrícia. **Desempenho da Gestão dos Estoques Públicos e Evidenciação: um estudo das demonstrações contábeis dos estados brasileiros.** 2010. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg496.pdf>> Acesso em: jan.2025.

SCHULTZ, Felix. **Entenda como melhorar a gestão e controle de compras da sua empresa.** 2019. Disponível em:<<https://bomcontrole.com.br/gestao-e-controle-de-compras/>> Acesso em: jan.2025.

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murillo. **Importância da Gestão de compras para as organizações.** 2004. Disponível em: <<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>>. Acesso em: set.2024.

SOUZA, Gleim; CARVALHO, Maria; MANUEL, Liboreiro. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação.** 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000400010 Acesso em: jan.2024.

TEIXEIRA, Carlos, et al. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** 2015. Disponível em: <<http://34.230.124.106/ojs/index.php/rmd1/article/view/43> >. Acesso em: out.2024.

TRIDAPALLI, et al. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil.** Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2410/241018592006.pdf> >. Acesso em: out.2024.

VAZ, José; LOTTA, Gabriela. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil.** 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000100006&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: jan.2024.

VIANA, Joana; ALENCAR, Luciana. **Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura.** 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_0001_0294 >. Acesso em: dez.2024.

VIEIRA, Michel. **A evolução da indústria de máquinas e equipamentos no Brasil: dedini e romi, entre 1920 e 1960.** 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0103-63512014000300685>. Acesso em: set.2024.

APÊNDICES

Questionário

1. Selecione até três (3) critérios técnicos que você considera mais relevantes no processo de aquisição de materiais e serviços para obras de Engenharia Civil, com o objetivo de assegurar a qualidade final do produto.

(Alinhada a H2 – papel do comprador na qualidade)

- Preço, conforme o orçamento da obra
- Disponibilidade imediata do material
- Qualidade do produto/serviço adquirido
- Suporte e assistência oferecidos pelo fornecedor
- Relacionamento e histórico de desempenho do fornecedor
- Valor do frete e condições logísticas de entrega

2. Marque até três (3) fatores que, na sua percepção, mais dificultam o processo de compras e impactam o andamento das obras.

(Alinhada a H1 – controle do processo e gargalos)

- Prazos de entrega inadequados
- Falta de comunicação entre setor solicitante e setor de compras
- Atrasos no transporte
- Preços elevados praticados pelos fornecedores
- Baixa disponibilidade de estoque
- Especificações técnicas incompletas ou incorretas

3. Assinale até três (3) aspectos que mais motivam um comprador a tomar decisões eficazes no processo de suprimentos.

(Alinhada a H2 e H4 – papel estratégico do comprador)

- Reconhecimento e valorização profissional
- Maior autonomia nas tomadas de decisão
- Possibilidade de negociar com múltiplos fornecedores
- Ampliação da rede de relacionamentos profissionais

- Reconhecimento da função de compras como área-chave da empresa
- Recebimento de feedback sobre desempenho

4. Marque até três (3) habilidades fundamentais para que um comprador atue com alta performance na construção civil.

(Alinhada a H2 – tomada de decisão e qualidade)

- Boa comunicação
- Capacidade de negociação
- Facilidade de lidar com diferentes níveis da organização
- Construção de boas relações com fornecedores
- Habilidade de planejamento
- Organização
- Busca constante por novos fornecedores

5. Na sua percepção, quais são os principais impactos financeiros que os erros nos processos de compras podem gerar para a organização? Selecione até três (3) alternativas.

(Relacionada às hipóteses H2 e H4 – Papel do comprador e impactos na lucratividade)

- Retrabalho e desperdício de materiais
- Aumento do custo total da obra
- Atrasos no cronograma e multas contratuais
- Perda de oportunidades comerciais
- Estocagem excessiva ou falta de insumos
- Problemas de qualidade que resultam em reparos adicionais

6. Marque até três (3) etapas que você considera mais importantes dentro do procedimento de compras.

(Alinhada a H1 e H4 – controle, fluxo e lucratividade)

- Negociação
- Solicitação de compras
- Pagamento ao fornecedor
- Recebimento dos materiais
- Seleção de fornecedores

- Análise das propostas
- Administração do fornecimento
- Cotação de preços
- Disponibilização dos materiais para uso
- Fechamento/contratação com o fornecedor

7. Escolha apenas uma opção. Entre os problemas apresentados, qual você considera mais crítico para o fluxo de suprimentos?

(Alinhada a H1 – gargalos produtivos)

- A) Compras emergenciais
- B) Especificações incorretas
- C) Falha dos fornecedores
- D) Excesso de burocracia no processo

8. Na sua opinião, o departamento de compras é uma atividade:

(Alinhada a H4 – impacto estratégico e financeiro)

- Ligada à logística da empresa
- Ligada ao almoxarifado
- Ligada ao setor financeiro
- Uma função independente e estratégica
- Nenhuma das opções

9. Indique até três (3) critérios que você utiliza para avaliar se uma compra foi bem realizada.

(Alinhada a H2, H3 e H4 – qualidade, prazo e custos)

- A) Qualidade do produto
- B) Desempenho do material
- C) Tempo de entrega (Lead time)
- D) Custo do material
- E) Localização do fornecedor
- F) Suporte pós-venda
- G) Cumprimento do prazo acordado

10. Na sua opinião, quais itens representam oportunidades para aumentar a eficiência do setor de compras atualmente? Selecione até três (3) alternativas.

(Relacionada às hipóteses H1, H3 e H4)

- Falhas na padronização dos processos
- Ausência de um sistema específico para controle das compras
- Falta de organização e acompanhamento dos prazos das solicitações
- Demora no retorno ao cliente interno