ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
EVENTO ON-LINE
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

Análise de um Processo de Compras e Gestão do Capital de Giro em uma Empresa do Setor Automobilístico

Éder Guimarães de Carvalho
Departamento de Engenharia de Produção – FEG/UNESP
Renato de Campos
Departamento de Engenharia de Produção – FEB/UNESP

Resumo: O problema de pesquisa deste artigo refere-se a necessidade de conhecer possíveis características do processo de compras de uma empresa do setor automobilístico, e impactos financeiros das decisões de compras, em especial, aqueles relacionados ao capital de giro. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar os principais fatores que impactam a tomada de decisão no processo de compras e influenciam a gestão e performance do capital de giro, a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico localizada no interior do estado de São Paulo. Como principal instrumento de coleta de dados é utilizado um questionário aplicado a funcionários de várias áreas relacionadas ao processo de compras. A análise comparativa por área revelou diferenças significativas de percepção entre os grupos. Enquanto os profissionais das áreas Financeira, Fiscal e de Controladoria demonstraram elevada concordância quanto à existência de integração, alinhamento e suporte financeiro às decisões, os profissionais das áreas operacionais apresentaram avaliações menos favoráveis. Esses resultados sugerem que os mecanismos de gestão e controle existentes podem não ser percebidos de forma homogênea por todos os envolvidos no processo de compras, tornando necessário mais transparente a utilização das informações financeiras no processo.

Palavras-chave: Processo de compras, logística, capital de giro integração, setor automobilístico.

Analysis of a Purchasing Process and Working Capital Management in an Automotive Sector Company

Abstract: The research problem addressed in this article concerns the need to understand the characteristics of the purchasing process within an automotive company and the financial impacts of purchasing decisions—specifically those related to working capital. Thus, the objective of this study was to identify the key factors impacting decision-making in the purchasing process and influencing working capital management and performance, based on a case study of an automotive company located in the interior of São Paulo state. The primary data collection instrument was a questionnaire administered to employees across various departments involved in the purchasing process. A comparative analysis by department revealed differences in perception among the groups. While professionals in Finance, Tax, and Controllership expressed strong agreement regarding the existence of integration, alignment, and financial support for decisions, others professionals offered less favorable assessments. The results suggest that existing management and control mechanisms may not be perceived by all those involved in the process, highlighting the need for greater transparency regarding the use of financial information within the process.

Keywords: Procurement process, logistics, working capital integration, automotive sector.

1. Introdução

A atual conjuntura econômica, aliada ao processo de globalização, impõe às organizações a necessidade de otimizar seus recursos financeiros de maneira eficaz, sem margem para hesitações. Simultaneamente, as empresas devem implementar estratégias que respondam às constantes demandas e evoluções do mercado, utilizando os mecanismos já disponíveis. Nesse sentido, além de impulsionar a produtividade e a competitividade da manufatura, as revoluções industriais têm promovido transformações tecnológicas relevantes nos sistemas produtivos (Enyoghasi e Badurdeen, 2021).

A crescente suscetibilidade a eventos imprevistos, capazes de interromper os processos operacionais das empresas, intensificou a importância da seleção de fornecedores, consolidando-a como uma função estratégica fundamental para a criação de valor e promoção da eficiência financeira (Heunis et al., 2025). A crise sanitária provocada pela pandemia evidenciou ainda mais as vulnerabilidades das cadeias de suprimentos globais, impondo às empresas o desafio de adaptação à escassez de componentes, matérias-primas e serviços. Ressalta-se a importância da resiliência financeira como recurso fundamental para a manutenção das operações em contextos de elevada incerteza (Crespo et al., 2025). Assim, a capacidade de adaptação passou a ser vista não como diferencial competitivo, mas como condição necessária para a sobrevivência organizacional.

Apesar dos avanços na comunicação e ferramentas de tomadas de decisão, ainda existe uma dificuldade na conciliação entre interesses e metas entre a área de compras, que procura atender a produção, e a área financeira das empresas, a qual tem que tratar do capital de giro necessário ao longo do tempo. A gestão eficiente do capital de giro configura-se como um dos principais pilares da sustentabilidade financeira das organizações, sobretudo em setores de elevada complexidade operacional, como o automotivo (Virolainen et al., 2019). Este setor é caracterizado por cadeias de suprimentos extensas, elevada rotatividade de estoques e constante pressão por redução de custos e prazos de entrega (Furlan et al., 2016). A integração entre a gestão de compras, suprimentos e estratégias financeiras torna-se essencial para a otimização da conversão de caixa, contribuindo para a estabilidade operacional em cenários voláteis (Raaymann e Spinler, 2024).

Diante deste contexto, o problema de pesquisa deste artigo refere-se a necessidade de conhecer possíveis características do processo de compras de uma empresa do setor automobilístico, e impactos financeiros das decisões de compras, em especial, aqueles relacionados ao capital de giro. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar os principais fatores que impactam a tomada de decisão no processo de compras e influenciam a gestão e performance do capital de giro, a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico localizada no interior do estado de São Paulo. Nesta empresa são realizadas atividades de compra de todo o material necessário para fabricar componentes automotivos para veículos comerciais.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão de Estoques, Capital de Giro e Performance Financeira

O capital de giro corresponde aos recursos utilizados para sustentar as atividades operacionais cotidianas da empresa e está relacionado à administração de ativos e passivos circulantes. Fatimatuzzahra e Kusumastuti (2016) destacam que sua gestão busca assegurar recursos suficientes para a continuidade das operações e o atendimento das obrigações de curto prazo, ao mesmo tempo em que procura evitar investimentos excessivos em ativos circulantes. Nesse contexto, uma gestão adequada do capital de giro contribui para a manutenção da liquidez e para o equilíbrio financeiro das operações.

A complexidade envolvida na administração desses recursos exige estratégias alinhadas à dinâmica das cadeias de suprimento, com foco em equilibrar disponibilidade e eficiência na utilização dos estoques. Tadayonrad e Ndiaye (2023) destacam que níveis inadequados de estoque podem gerar tanto rupturas quanto excesso de inventário, sendo este último associado ao aumento dos custos de manutenção e à utilização ineficiente dos recursos investidos. A gestão de estoques não se resume apenas a garantir suprimentos suficientes para manter o fluxo operacional contínuo, mas também envolve evitar excessos que possam gerar desperdícios e custos adicionais de armazenagem. Esse controle deve abranger tanto componentes e insumos quanto produtos acabados, considerando que o estoque precisa ser capaz de atender à demanda do mercado mesmo em contextos de incerteza (Hossain et al., 2024).

Em setores como o automotivo, caracterizados por alta variabilidade na demanda e cadeias de suprimentos extensas, uma gestão inadequada do capital de giro pode comprometer seriamente a competitividade. Práticas ineficazes de compras e estocagem afetam negativamente o ciclo de conversão de caixa, aumentando a dependência por capital externo. Nesse contexto, compreender os principais indicadores de desempenho do capital de giro torna-se essencial para avaliar a eficiência das operações e orientar decisões estratégicas (Tavana; Di Caprio; Rostamkhani, 2025). Dentre os indicadores mais utilizados destacam-se: o Ciclo Operacional (CO), que representa o tempo entre a aquisição de insumos e o recebimento da venda; o Ciclo de Conversão de Caixa (CCC), que corresponde à diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento aos fornecedores; e a Necessidade de Capital de Giro (NCG), que expressa o montante de recursos imobilizados para garantir a continuidade das operações.

É fundamental estabelecer vínculos com fornecedores cujas estratégias e filosofias estejam alinhadas aos interesses da empresa. A partir das abordagens da Teoria da Agência e do Capital Social, torna-se possível estimular o desenvolvimento ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Nesse contexto, os fornecedores indiretos devem adotar inovações para atender à demanda dos compradores, facilitar a comunicação entre as empresas e incorporar processos de digitalização à medida que o relacionamento evolui. Mais do que obter vantagens financeiras, o foco deve ser a construção de um relacionamento pautado na confiança mútua (Zhang et al., 2025).

2.2 Cadeia de Suprimentos e Decisões de Compras

O mapeamento da cadeia de suprimentos tem se consolidado como uma ferramenta estratégica essencial para a melhoria do desempenho organizacional, ao permitir a identificação de vínculos críticos, fluxos e relações ao longo da rede de suprimentos. Um estudo recente destaca que atributos como fluxo de informações, fluxo de caixa, prazo de entrega, tecnologia e vínculos relacionais exercem influência direta sobre indicadores-chave de desempenho, como confiabilidade, agilidade, custo e capacidade de resposta. Por meio da aplicação integrada dos métodos Delphi e Grey-DEMATEL, a pesquisa demonstrou que o fluxo de informações é o atributo mais impactante, sendo capaz de desencadear melhorias em diversos aspectos do desempenho da SC. A análise das relações de causa e efeito entre os atributos revela que intervenções direcionadas, como a escolha adequada do modo de transporte ou a redução do lead time, podem gerar efeitos positivos em cascata em toda a cadeia. Assim, o mapeamento da SC deixa de ser uma representação estática da rede e passa a ser uma abordagem analítica orientada à tomada de decisão estratégica, com potencial de apoiar empresas na construção de cadeias mais resilientes, eficientes e alinhadas aos seus objetivos organizacionais (KABIR et al., 2025).

Nesse contexto, vale enfatizar que empresas do setor automotivo são dependentes de uma gestão de cadeia de suprimentos resiliente para cumprir o cronograma estipulado, evitando interrupções na produção e consequentes atrasos na entrega do produto final, o que pode

comprometer a relevância da organização no cenário competitivo. Selecionar fornecedores que cumpram os prazos de entrega e estejam dispostos a otimizar continuamente seus processos torna-se, portanto, um fator estratégico, pois garante maior confiabilidade, reduz riscos e fortalece a capacidade da empresa em responder às demandas do mercado (GUPTA et al., 2025).

Uma gestão de cadeia resiliente deve considerar eventuais imprevistos no fornecimento de matérias-primas e componentes, mitigando, sempre que possível, potenciais falhas de forma antecipada. De acordo com Carvalho et al. (2022), a escassez de materiais e a limitação de capacidade produtiva constituem modos de falha recorrentes nas cadeias de suprimentos e podem comprometer diretamente a pontualidade das entregas. Nesse sentido, a adoção de práticas de resiliência, tanto proativas quanto reativas, contribui para reduzir a severidade das perturbações e o tempo de recuperação, fortalecendo capacidades como flexibilidade, redundância, visibilidade, colaboração e responsividade.

O aço, considerado um material de suma importância para o desenvolvimento global e, especificamente, para a indústria automotiva, está sujeito a instabilidades em seu fornecimento, decorrentes da oscilação de preços, da disponibilidade da matéria-prima, de limitações na produção, de barreiras logísticas e de importação, além de tensões geopolíticas. Diante desse cenário de incertezas, a adoção de análises abrangentes de risco mostra-se fundamental para minimizar impactos na produção industrial. Estocar além do necessário pode gerar custos adicionais e desperdícios, enquanto depender exclusivamente da pontualidade das entregas torna a indústria vulnerável às instabilidades do mercado (RAMADHAN et al., 2025).

2.3 A Função de Compras e Seleção de Fornecedores

A gestão estratégica da função de compras e o desenvolvimento das competências de seus profissionais exercem influência relevante sobre o desempenho organizacional. Carr e Smeltzer (2000) identificaram empiricamente relações positivas entre as competências de compras, a atuação estratégica da função, o desempenho financeiro da empresa e a capacidade de resposta dos fornecedores. Com a evolução das tecnologias de internet, as organizações passaram a dispor de novas possibilidades para operar além de seus limites físicos e integrar eletronicamente atividades de aquisição. Nesse contexto, Harrigan et al. (2008) destacam o e-procurement como uma prática de compras B2B apoiada pelo comércio eletrônico, capaz de conectar compradores e fornecedores e de tornar os processos de aquisição mais eficientes, com benefícios associados à simplificação dos processos empresariais e à redução de custos.

A função de compras tem passado por uma transformação significativa nas últimas décadas, deixando de ser vista apenas como um setor operacional voltado à aquisição de insumos para se consolidar como um elemento estratégico dentro das organizações. Nesse contexto, Oliveira (2017) destaca que o avanço dos mercados eletrônicos B2B, dos contratos e da informação em tempo real ampliou as alternativas disponíveis às empresas, tornando a definição das estratégias de aquisição cada vez mais relevante para a gestão da cadeia de suprimentos. O autor demonstra que a escolha entre mercados spot e contratos a termo é influenciada por fatores como custos, capacidade produtiva, estrutura competitiva e regulação, com efeitos sobre preços e eficiência das decisões de aquisição. Além disso, Liu et al. (2023) destacam que a seleção de fornecedores é uma atividade essencial do processo de compras e uma oportunidade relevante para reduzir custos ao longo da cadeia de suprimentos. Ao incorporar critérios econômicos e de responsabilidade social corporativa à decisão, os autores demonstram que a seleção sistemática de fornecedores pode contribuir simultaneamente para a lucratividade, a satisfação dos clientes e a competitividade da organização. Nesse sentido, a adoção de técnicas de aprendizado de máquina na análise de desempenho, classificação, seleção e perfil de risco

de fornecedores amplia a capacidade de tomada de decisão orientada por dados. Kang e Bhawna (2025) demonstram que modelos supervisionados de aprendizado de máquina podem apoiar escolhas mais informadas de fornecedores, reduzir riscos e melhorar a eficiência operacional, contribuindo para uma gestão da cadeia de suprimentos mais resiliente. A gestão da cadeia de suprimentos desempenha um papel fundamental na construção da confiabilidade organizacional. Nesse contexto, assumir a responsabilidade sobre a gestão dos fornecedores impacta não apenas a saúde financeira da empresa, mas também assegura a qualidade do produto final e a aderência às políticas socioambientais ao longo de todos os níveis de produção. Esses fatores são determinantes para projetar a imagem da organização de acordo com os atributos que ela pretende associar à sua marca.

3. Método de pesquisa

Foi analisado um grupo multinacional brasileiro do setor automobilístico, líder mundial em vendas em seu segmento. Grupo atua em mais de dez países, com instalações de produção na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia focadas em tecnologia de fabricação e inovação. A fábrica para este estudo tornou-se foco desta pesquisa porque possui relações com outras fábricas no Brasil e no exterior, ganhando representatividade no tema de pesquisa. A estrutura brasileira de operações possui diretor geral da fábrica, gerente de produção, supervisor e líder de produção, que possui contato direto com os operadores, e atende à América do Sul e América do Norte. Assim, a pesquisa será conduzida com foco nas atividades de aquisição de materiais pela equipe da área de compras de uma empresa de autopeças do interior do estado de São Paulo.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca analisar um problema prático relacionado à gestão de compras e à performance do capital de giro. Quanto aos objetivos, possui natureza exploratória e descritiva, uma vez que procura compreender os fatores que influenciam um processo decisório de compras.

A estratégia metodológica adotada consistiu em um estudo de caso único realizado em uma empresa do setor automobilístico, utilizando abordagem quantitativa. O estudo concentrou-se nas atividades desenvolvidas pelas áreas de Compras, Finanças, Planejamento e Engenharia, por serem diretamente envolvidas no processo decisório analisado.

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias, com o objetivo de reunir informações necessárias para a identificação dos fatores que podem influenciar na integração e tomada de decisão no processo de compras, e avaliação de seus potenciais impactos sobre a gestão do capital de giro da organização estudada. A coleta de dados consistiu na aplicação de questionário com 4 perguntas a profissionais da empresa, com relação aos temas apresentados, abordando aspectos relacionados à gestão de compras, seleção de fornecedores, gestão de estoques e impactos sobre o capital de giro (Figura 1).

Figura 1 – Questionário de pesquisa

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Cargo: _____
Tempo na empresa: _____
Área de atuação: _____
1. As áreas financeira e logística participam das decisões de compras?
2. Existe definição clara do nível ideal de estoque?
3. Há integração entre compras e análise de desempenho financeiro?
4. A empresa já adotou iniciativas para melhorar o capital de giro?

Fonte: elaborado pelo autor

A coleta de dados ocorreu no período compreendido entre 1 a 20 de agosto de 2025, sendo conduzida em etapa única, por meio da aplicação de um questionário aos participantes selecionados. As respostas buscaram identificar a percepção sobre aspectos relacionados, permitindo a realização de um diagnóstico organizacional do contexto estudado, e avaliar possíveis impactos das decisões de compras sobre a gestão do capital de giro. Complementarmente foram analisados documentos internos e relatórios corporativos da organização, com o objetivo de compreender o contexto operacional da empresa, e validar informações obtidas nos questionários, subsidiando a discussão dos resultados e conclusões.

A pesquisa foi realizada junto a 49 respondentes com predominância das áreas diretamente relacionadas ao objeto de estudo, especialmente Engenharia (22,4%), Compras (18,4%), Controladoria (16,3%) e Planejamento (16,3%). Essas quatro áreas concentram aproximadamente 73% dos participantes, reforçando a relevância das respostas para compreender os impactos das decisões de compras, estoques e finanças (Tabela 1).

Tabela 1 – Áreas de atuação profissional dos respondentes

Área	Quantidade	Percentual
Engenharia	11	22,4%
Compras	9	18,4%
Controladoria	8	16,3%
Planejamento	8	16,3%
Expedição	5	10,2%
Finanças/Financeiro	5	10,2%
Produção	2	4,1%
Fiscal	1	2,0%
Total	**49**	**100,0%**

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Importante destacar que a composição da amostra contempla: cargos operacionais; especialistas; analistas; supervisores; gerentes. Esta característica, amplia a diversidade de perspectivas e reduz o risco de que os resultados reflitam apenas a visão gerencial ou exclusivamente operacional.

A amostra reúne profissionais com diferentes níveis de maturidade organizacional. A presença de colaboradores recém-ingressos e de empregados com mais de vinte anos de empresa contribuiu para capturar tanto percepções recentes quanto conhecimento acumulado sobre os processos de compras e gestão de estoques (Tabela 2).

Após a coleta, os dados foram organizados e consolidados para análise. As informações quantitativas derivadas dos questionários foram utilizadas para análise descritiva dos resultados da porcentagem de concordância (respostas sim/positivas ou não/negativas) com relação as questões apresentadas, caracterizando da percepção dos participantes.

Tabela 2 – Tempo de atuação dos profissionais respondentes na empresa

Indicador	Valor
Respostas válidas	49
Média	11,6 anos
Mediana	8,5 anos
Menor tempo	2 meses
Maior tempo	40 anos

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

4. Resultados

Com o objetivo de verificar como os diferentes grupos organizacionais percebem o envolvimento das áreas Financeira e de Logística nas decisões de compras, foi realizada uma análise comparativa das respostas por área de atuação. A avaliação desse aspecto é particularmente relevante para a presente pesquisa, uma vez que a integração entre funções operacionais e financeiras constitui um dos fatores que podem influenciar a eficiência da gestão do capital de giro. Os percentuais na última coluna (Concordância) das tabelas a seguir foram calculados com base nas respostas concordando (Sim) ou discordando (Não) em relação aos temas das perguntas. A Tabela 3 apresenta a distribuição das respostas obtidas para a primeira pergunta do questionário, permitindo observar diferenças de percepção entre as áreas participantes da pesquisa.

Tabela 3 - Participação das áreas Financeira e de Logística nas decisões de compras

Área	Sim	Não	Concordância
Fiscal	1	0	100,0%
Finanças	5	0	100,0%
Controladoria	8	0	100,0%
Compras	4	5	44,4%
Engenharia	3	8	27,3%
Expedição	2	3	40,0%
Planejamento	2	6	25,0%
Produção	0	2	0,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Observa-se uma divisão clara entre áreas financeiras e áreas operacionais. Enquanto Finanças, Controladoria e Fiscal reconhecem integralmente a participação dessas áreas no processo decisório, Engenharia, Planejamento, e Produção demonstram percepção significativamente diferente. Isso sugere a existência de assimetria de percepção quanto ao grau de envolvimento financeiro nas decisões de aquisição. A definição adequada dos níveis de estoque representa um elemento fundamental para o equilíbrio entre disponibilidade de materiais, continuidade operacional e utilização eficiente dos recursos financeiros.

Considerando a relevância desse tema para a gestão do capital de giro, buscou-se identificar como as diferentes áreas da organização percebem a existência de critérios ou parâmetros claros para definição dos níveis de estoques. A Tabela 4 apresenta os resultados, possibilitando a comparação das percepções entre os grupos participantes. Os dados indicam que, as áreas financeiras e administrativas percebem maior clareza na definição dos estoques ideais. Em contraste, Engenharia e Planejamento apresentam os menores níveis de concordância. Como essas áreas convivem diretamente com programação de materiais, consumo produtivo e disponibilidade operacional, o resultado sugere que a definição dos parâmetros de estoque pode não estar suficientemente disseminada ou formalizada para todos os envolvidos.

Tabela 4 - Existência de critérios para definição clara do nível ideal de estoques

Área	Sim	Não	Concordância
Fiscal	1	0	100,0%
Finanças	5	0	100,0%
Controladoria	8	0	100,0%
Compras	8	1	88,9%
Expedição	2	3	40,0%
Planejamento	2	6	25,0%
Engenharia	2	9	18,2%
Produção	1	1	50,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Um dos pressupostos desta pesquisa é que decisões de compras mais alinhadas aos aspectos financeiros tendem a contribuir para uma gestão mais eficiente dos recursos organizacionais. Nesse contexto, avaliou-se a percepção dos participantes quanto à integração existente entre o processo de compras e a análise do desempenho financeiro. A Tabela 5 consolida os resultados por área de atuação, permitindo identificar em que medida essa integração é percebida de forma homogênea ou divergente entre os diferentes setores da empresa. Observa-se que esta é uma das diferenças mais expressivas identificadas na pesquisa. As áreas diretamente ligadas aos controles financeiros percebem forte integração entre compras e desempenho financeiro. Por outro lado, Planejamento, Produção, Engenharia e parte de Expedição apresentam percepção substancialmente diferente. Esse resultado sugere que a informação financeira pode estar sendo utilizada em determinados níveis decisórios, mas não é percebida de forma homogênea por todos os participantes envolvidos no fluxo operacional.

A comunicação entre áreas constitui um dos principais mecanismos de coordenação dos processos de suprimentos, planejamento, logística e finanças. Em organizações industriais complexas, falhas de comunicação podem afetar diretamente a qualidade das decisões relacionadas a estoques, abastecimento e utilização do capital de giro. Com o propósito de compreender como esse aspecto é percebido pelos participantes da pesquisa, foi realizada uma análise comparativa entre as áreas organizacionais, cujos resultados são apresentados na Tabela 6.

Figura 5 - Integração entre compras e análise de desempenho financeiro

Área	Sim	Não	Concordância
Fiscal	1	0	100,0%
Finanças	5	0	100,0%
Controladoria	8	0	100,0%
Compras	8	1	88,9%
Expedição	2	3	40,0%
Engenharia	4	7	36,4%
Planejamento	1	7	12,5%
Produção	0	2	0,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Figura 6 - Comunicação eficiente entre as áreas envolvidas no processo de compras

Área	Sim	Não	Concordância
Fiscal	1	0	100,0%
Finanças	5	0	100,0%
Controladoria	8	0	100,0%
Compras	8	1	88,9%
Expedição	3	2	60,0%
Engenharia	2	9	18,2%
Planejamento	0	8	0,0%
Produção	0	2	0,0%

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

Os resultados indicam que a comunicação entre áreas apresenta o maior contraste observado em toda a pesquisa. Enquanto Controladoria, Finanças, Fiscal e Compras apresentam percepção amplamente positiva, Planejamento e Produção não reconhecem essa mesma eficiência. A discrepância sugere que o processo pode ser percebido como satisfatório por áreas administrativas, mas menos efetivo pelas áreas diretamente impactadas pelas decisões de abastecimento, programação e gestão dos materiais.

Após a análise individual das questões do questionário, foram identificados quatro aspectos que apresentaram os menores níveis de concordância entre os respondentes: participação das áreas Financeira e de Logística nas decisões de compras, definição do nível ideal de estoques, integração entre compras e análise financeira e comunicação entre áreas. Considerando a relevância desses fatores para o processo decisório analisado, a Tabela 7 consolida os resultados comparativos por área de atuação, permitindo uma visão integrada das principais divergências de percepção observadas na pesquisa. Essa análise contribui para a identificação de possíveis oportunidades de melhoria relacionadas ao alinhamento organizacional e à integração dos processos decisórios.

A análise comparativa das respostas por área revelou diferenças significativas na percepção dos participantes quanto à integração dos processos relacionados às compras, estoques e desempenho financeiro. Enquanto as áreas de Finanças, Controladoria e Fiscal apresentaram níveis elevados de concordância em praticamente todos os aspectos avaliados, as áreas de Engenharia, Planejamento e Produção demonstraram percepções substancialmente menos favoráveis.

Tabela 7 – Comparação das percepções por área nos fatores de menor consenso

Área	Participação Financeira (%)	Estoque Ideal (%)	Integração Financeira (%)	Comunicação (%)
Fiscal	100,0	100,0	100,0	100,0
Finanças	100,0	100,0	100,0	100,0
Controladoria	100,0	100,0	100,0	100,0
Compras	44,4	88,9	88,9	88,9
Expedição	40,0	40,0	40,0	60,0
Engenharia	27,3	18,2	36,4	18,2
Planejamento	25,0	25,0	12,5	0,0
Produção	0,0	50,0	0,0	0,0

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo

O primeiro aspecto relevante refere-se à participação das áreas Financeira e de Logística nas decisões de compras. Embora os profissionais das áreas financeiras reconheçam amplamente essa participação, os resultados indicam que parte significativa das áreas operacionais não compartilha da mesma percepção. Tal diferença sugere que a integração pode ocorrer em determinados níveis hierárquicos ou etapas do processo, sem que seus efeitos sejam percebidos de forma homogênea por todos os envolvidos.

A definição dos níveis ideais de estoque apresentou comportamento semelhante. As áreas financeiras e administrativas demonstraram elevada concordância quanto à existência de parâmetros definidos, enquanto Engenharia e Planejamento apresentaram índices substancialmente inferiores. Considerando que essas áreas mantêm contato direto com a programação de materiais e a operação produtiva, os resultados sugerem que a formalização dos critérios de estoque pode não estar suficientemente disseminada entre os usuários operacionais. Diferenças ainda mais pronunciadas foram observadas na percepção da integração entre compras e análise de desempenho financeiro. Embora a maioria dos profissionais das áreas financeiras e de compras reconheça essa integração, os resultados das áreas operacionais indicam menor alinhamento entre as informações financeiras e os processos decisórios relacionados ao abastecimento e à programação de materiais.

O aspecto mais crítico identificado pela pesquisa refere-se à comunicação entre as áreas envolvidas no processo de compras. Os resultados evidenciam forte divergência de percepção entre áreas administrativas e operacionais, sugerindo que os mecanismos de comunicação existentes podem não assegurar compartilhamento uniforme das informações necessárias à tomada de decisão integrada.

5. Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi identificar os principais fatores que impactam a tomada de decisão no processo de compras e influenciam a gestão e performance do capital de giro, a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico localizada no interior do estado de São Paulo. A análise comparativa por área revelou diferenças significativas de percepção entre os grupos participantes. Enquanto os profissionais das áreas Financeira, Fiscal e de Controladoria demonstraram elevada concordância quanto à existência de integração, alinhamento e suporte financeiro às decisões, os profissionais das áreas de Engenharia, Planejamento, Produção e parte da área de Expedição apresentaram avaliações menos favoráveis. Esses resultados sugerem que os mecanismos de gestão e controle existentes podem não ser percebidos de forma homogênea por todos os envolvidos no processo de aquisição e abastecimento.

Os resultados indicaram que a integração entre as diferentes áreas envolvidas no processo decisório ainda representa um desafio. As menores taxas de concordância são observadas justamente nos aspectos relacionados à participação das áreas Financeira e de Logística nas decisões de compras, à definição dos níveis ideais de estoque, à integração entre compras e análise de desempenho financeiro e à comunicação entre áreas.

Os achados obtidos permitem concluir que a principal fragilidade identificada pela pesquisa não está associada à ausência de políticas, indicadores ou controles formais, mas sim à necessidade de ampliar a integração entre áreas e tornar mais transparente a utilização das informações financeiras no processo decisório relacionado às compras. Como limitação da pesquisa, destaca-se a utilização de um instrumento baseado em percepções individuais e aplicado em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos empresariais. Além disso, diferenças de percepção entre áreas sugerem que futuras investigações podem aprofundar o entendimento de integração organizacional por meio de entrevistas, análises documentais e estudos comparativos entre empresas.

REFERÊNCIAS

CARR, A. S.; SMELTZER, L. R. An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. The Journal of Supply Chain Management, v. 36, n. 3, p. 40-54, 2000. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00250.x

CARVALHO, H.; NAGHSHINEH, B.; GOVINDAN, K.; CRUZ-MACHADO, V. The resilience of on-time delivery to capacity and material shortages: an empirical investigation in the automotive supply chain. Computers & Industrial Engineering, v. 171, 108375, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108375.

CRESPO, J. D.O.; FERIA-DOMÍNGUEZ, J. M.; CORDERO GUZMÁN, D. M. An analytical study of structural equation modeling on organizational resilience and financial performance in Ecuadorian SMEs. Decision Analytics Journal, v. 15, art. 100575, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dajour.2025.100575

ENYOGHASI, C.; BADURDEEN, F. Industry 4.0 for sustainable manufacturing: opportunities at the product, process, and system levels. Resources, Conservation & Recycling, v. 166, 105362, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105362

FATIMATUZZAHRA, M.; KUSUMASTUTI, R. The determinant of working capital management of manufacturing companies. MIMBAR, v. 32, n. 2, p. 276-281, 2016.

FURLAN, J.; CARRARO, I. R.; VIEIRA, G. B. B.; BARCELLOS, P. F. P. Logística internacional e cadeias de suprimento global: uma revisão sistemática da literatura. Sustainable Business International Journal, n. 55, 2015. DOI: https://doi.org/10.22409/sbijounal2015.i55.a10238

GUPTA, I.; RAEISI, S. T.; CORREA, S.; WICAKSONO, H. Evaluating risk factors in automotive supply chains: a hybrid fuzzy AHP-TOPSIS approach with extended PESTLE framework. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 11, n. 1, p. 1–25, mar. 2025. Disponível: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100489 . Acesso: 28 de maio de 2025.

HARRIGAN, P. O.; BOYD, M. M.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P.; BRIGHT, M. The development of e-procurement within the ICT manufacturing industry in Ireland. Management Decision, v. 46, n. 3, p. 481-500, 2008. DOI: https://doi.org/10.1108/00251740810863906

HEUNIS, H.; PULLES, N. J.; GIEBELS, E.; KOLLÖFFEL, B.; SIGURDARDOTTIR, A. G. Strategic adaptability negotiation training in purchasing and supply management: a multi-method instructional approach. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 31, n. 2, art. 100968, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100968

HOSSAIN, M.; et al. Inventory control with deep reinforcement learning. Results in Control and Optimization, v. 15, 100408, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rico.2024.100408 . Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rico.2024.100408>. Acesso em: 19 jul.

KABIR, M. A.; KHAN, S. A.; GUNASEKARAN, A.; MUBARIK, M. S. Multi-criteria decision making to explore the relationship between supply chain mapping and performance. Decision Analytics Journal, v. 15, art. 100577, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dajour.2025.100577

KANG, P. S.; BHAWNA. Enhancing supply chain resilience through supervised machine learning: supplier performance analysis and risk profiling for a multi-class classification problem. Business Process Management Journal, v. 31, n. 7, p. 2825-2848, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0174

LIU, P.; HENDALIANPOUR, A.; HAFSHEJANI, M. F.; YAGHOOBI, F.; FEYLIZADEH, M. System dynamics model: developing model for supplier selection with a focus on CSR criteria. Complex & Intelligent Systems, v. 9, p. 99-114, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s40747-022-00788-5

OLIVEIRA, F. S. Strategic procurement in spot and forward markets considering regulation and capacity constraints. European Journal of Operational Research, v. 261, n. 2, p. 540-548, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.01.052

RAAYMANN, S.; SPINLER, S. Measuring supply chain resilience along the automotive value chain — A comparative research on literature and industry. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, v. 192, 103792, dez. 2024

RAMADHAN, F. A.; MANSUR, A.; SETIAWAN, N.; SALLEH, M. R. An analytical risk mitigation framework for steel fabrication supply chains using fuzzy inference and house of risk. Supply Chain Analytics, v. 10, art. 100122, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100122

TADAYONRAD, Y.; NDIAYE, A. B. A new key performance indicator model for demand forecasting in inventory management considering supply chain reliability and seasonality. Supply Chain Analytics, v. 3, 100026, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100026

TAVANA, M.; DI CAPRIO, D.; ROSTAMKHANI, R. A total quality management action plan assessment model in supply chain management using the lean and agile scores. Journal of Innovation & Knowledge, v. 10, n. 1, art. 100633, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100633

VIROLAINEN, V. M.; PIRTTILÄ, M.; LIND, L.; KÄRRI, T. Scenario development for collaborative financial supply chain management in the automotive industry. Procedia Manufacturing, v. 39, p. 1538-1544, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.293

ZHANG, Z.; MISHRA, N.; WULANDHARI, N. B. I.; GÖLGECI, I.; SINGH, A. Diffusion of digital transformation initiatives in multi-tier supply chains: the double agency role of Tier-1 suppliers. International Journal of Production Economics, v. 288, art. 109728, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109728