

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TIAGO FREITAS NORONHA

**AS VANTAGENS DE SE TER UM GESTOR DE COMPRAS EMERGENCIAIS:
na empresa Destilaria Veredas Ind. de Açúcar e Álcool
LTDA, no ano de 2020.**

**JOÃO PINHEIRO – MG
2020**

TIAGO FREITAS NORONHA

**AS VANTAGENS DE SE TER UM GESTOR DE COMPRAS EMERGENCIAIS:
na empresa Destilaria Veredas Ind. de Açúcar e Álcool
LTDA, no ano de 2020.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a disciplina de TCC II no dia
05 de dezembro, como requisito avaliativo.

Orientador: Prof. Me. Unilson Gomes
Soares

Professora: Dra. Maria Célia

**JOÃO PINHEIRO - MG
2020**

**AS VANTAGENS DE SE TER UM GESTOR DE COMPRAS EMERGENCIAIS:
na empresa Destilaria Veredas Ind. de Açúcar e Álcool
LTDA, no ano de 2020.**

Aprovado em ____ de _____ de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Profª Examinadora Drª Maria Célia da Silva Gonçalves
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Profª Examinadora Renata Suzelli de Gonçalves
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Prof. Examinador Fabio José da Silva
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Prof. Examinador Rayon Vaz de Melo
Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

João Pinheiro, 5 de dezembro de 2020.

**AS VANTAGENS DE SE TER UM GESTOR DE COMPRAS EMERGENCIAIS:
na empresa Destilaria Veredas Ind. de Açúcar e Álcool
LTDA, no ano de 2020.**

**Tiago Freitas Noronha¹
Unilson Gomes Soares²**

Resumo

Este trabalho investigou a necessidade e vantagens de se ter um gestor de compras emergenciais em uma empresa. A empresa analisada foi a Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA, localizada no Noroeste de Minas Gerais. O interesse do estudo foi oferecer elementos para aprofundar o conhecimento desta temática em futuras pesquisas na área. A construção deste trabalho se deu a partir de uma abordagem metodológica que utilizou a pesquisa aplicada de natureza qualitativa exploratória. A técnica de coleta de dados foi por meio de um questionário semiestruturado e aplicado aos funcionários dos setores de diretoria, gerência de transportes e gerência agrícola e mecânica geral por conveniência do pesquisador e através de aceitação dos respondentes. A estratégia aplicada na empresa Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA foi ter como prioridade as compras emergenciais, para que não houvesse perdas financeiras devido a hora parada da máquina e/ou equipamento que tem um custo por hora elevado, levando em consideração os valores das peças ou mão de obra necessárias para seu funcionamento. O objetivo geral do trabalho era identificar a importância de se ter um profissional responsável pela gestão das compras emergenciais e analisar as vantagens de se ter uma pessoa específica para essa modalidade de compra. Como a demanda emergencial é elevadíssima na empresa analisada e causa graves impactos financeiros, operacionais e provoca um grande stress operacional em todos os envolvidos na cadeia de compras, foi-se observada a necessidade de um gestor específico para as compras emergências, tendo como objetivo sanar esse furo, pois com essa alta demanda, as compras não emergenciais acabavam se tornando também emergenciais por causa do tempo gasto para resolver as emergências, comprovando o que foi esperado no início dos estudos e pesquisas, ora vivenciada no Município, levou-nos à inquietação e abordagem desse estudo.

Palavras chave: Compras; Compras Emergenciais; Administração de Empresas.

Abstract:

This work investigated the need and the advantages of having an emergency purchasing manager in a company. The company analyzed was Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA, located in the northwest of Minas Gerais. The interest of the study is to offer elements to deepen the knowledge of this theme in future research in the area. The construction of this work was based on a methodological approach that used applied research of an exploratory qualitative nature. The technique of data collection was through a semi-structured questionnaire.

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro

² Bacharelado em Administração, licenciado em filosofia, MBA- Gestão Estratégicas de RH, pós graduado em filosofia da educação. Mestre educação permanente pela USAL-Buenos Aires-Argentina. Professor de Pós-Graduação FCJP, FPM, FCC. Professor curso de administração Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP. Professor curso de Administração, contábeis, Engenharia Elétrica e Gastronomia Faculdade Cidade de Patos de Minas FPM. E-mail: gomessoaresu@gmail.com

and applied to employees in the sectors of directorship, transport management and agricultural management at the researcher's convenience and through the acceptance of the respondents. The strategy at Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA will be to prioritize emergency purchases, so that there are no financial losses due to downtime of the machine and / or equipment that has a high cost per hour, taking into account the values of parts or labor required for its operation. The general objective of the work was to identify the importance of having a professional responsible for the management of emergency purchases and to analyze the advantages of having a specific person for this type of purchase. As the emergency demand is very high in the analyzed company and causes serious financial and operational impacts and causes a great operational stress in everyone involved in the purchasing chain, it was observed the need for a specific manager for emergency purchases, with the objective of solving this hole, because with this high demand, non-emergency purchases end up also becoming emergency because of the time spent to resolve emergencies, proving what was expected at the beginning of studies and research, now experienced in the Municipality, led us to unease and approach of this study.

Key words: Purchases; Emergency Purchases; Business Administration.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo verificou a importância de se ter um gestor de compras emergenciais dentro de uma empresa (Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA), da cidade de João Pinheiro, emancipado a município em 10 de setembro de 1911, possui, conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) do ano de 2019, 47.452 habitantes, dos quais 81% tantos domiciliados na zona urbana e 19% domiciliados na zona rural. Seu território é de 10.727,471 km², sendo o maior município do Estado de Minas Gerais. Possui renda per capita avaliada em R\$562,24 girando sua economia em torno do agronegócio e na agropecuária.

O conceito de compras envolve um extenso processo que abrange a ação de localização de fornecedores e fontes de suprimento, aquisição de materiais por meio de negociações de preço e condições de pagamento. Para além, o acompanhamento do processo junto aos fornecedores escolhidos e o recebimento do material comprado para controlar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas fazem parte do conceito também. O órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do seu sistema produtivo. Um gestor de compras é um profissional responsável por gerenciar todo o setor de

compras, ele realiza o contato com o fornecedor, apresenta as melhores propostas para seus superiores, assegura o cumprimento dos prazos e verifica a demanda das áreas para efetuar com maior qualidade os processos de compras.

As compras emergenciais estão ligadas à falta de planejamento dos requisitantes de materiais e ou serviços e as vezes a alguns fatores externos, tais como: clima e área de atuação dos equipamentos. Diante disso, a gestão de compras é uma atividade que busca adquirir materiais e matérias primas essenciais dentro de uma empresa. É uma área muito importante pela sua responsabilidade em incluir os cálculos relacionados às despesas, fazer análise dos sistemas de custeio e avaliações das instalações. A empresa acaba tendo inúmeros benefícios ao criar essa gestão, como por exemplo, evita gastos desnecessários, aproveita bem os recursos disponíveis e evita a falta dos produtos ou materiais no estoque dessa empresa.

No entanto, quando há a ausência de planejamento de compra eficaz ou um ato falho na área de aquisições dos materiais e ou serviços necessários para o bom funcionamento da empresa, são feitas as denominadas compras emergenciais. Estas são realizadas com um tempo de entrega inferior ao que o fornecedor normalmente oferece como padrão, para que haja o abastecimento do estoque da instituição o mais rápido possível. Em consequência, todo o setor de compras é prejudicado, pois as compras emergenciais não fornecem muitas alternativas aos compradores em termos de procura e de negociação, ocasionando preços mais elevados. Além disso, a gestão de estoque também será afetada diretamente com a falta de produtos, provocando stress operacional e prejudicando o andamento natural das compras não emergenciais, pois ficarão paradas até a resolução das compras emergenciais.

Em vista das consequências encontradas pelas empresas com as compras emergenciais e analisando a diminuição do impacto financeiro e operacional de quando um gestor de compras está presente em uma empresa para realizar essa compra de urgência, o presente trabalho teve como objetivo identificar as vantagens de se ter um profissional responsável pela gestão de compras emergenciais. As empresas ainda desconhecem esta função, pois é algo novo apresentado nessa pesquisa. Segundo DIAS e COSTA (2003, p. 21), “compras emergenciais sempre existirão [...], pois não há como uma organização manter estoques disponíveis de todos os itens para atender aqueles que requisitam materiais em sua totalidade”. Nesse viés, faz-se necessário que as empresas tracem algumas estratégias para que consigam realizar suas compras em um número capaz, que não colocarão toda a

produção da empresa em risco e nem mesmo causarão a formação de estoques exagerados, e com isso possam diminuir os possíveis impactos de uma compra emergencial. Para isso, pode-se adotar algumas medidas eficientes, como por exemplo, “estabelecer controles e prioridades de atendimento e criar um canal de comunicação com os solicitantes no âmbito empresarial” (OLIVEIRA, 2002, p. 12) e estes poderão ser realizados, somente, com a formação de uma boa equipe na área de compras e, especialmente, com gestores e gerentes de compras especializados.

Sendo assim, compreender a necessidade de um gestor de compras emergenciais faz-se necessário não apenas para aqueles que trabalham em tal área, mas também para todas as pessoas envolvidas em uma determinada empresa, seja ela fazendo parte de quem compra ou até mesmo de quem vende.

Compreendendo esses aspectos, a pesquisa poderá trazer um retorno à sociedade no que diz respeito às compras de novos estoques, caso estes venham a acabar, e a geração de novos empregos, no que diz respeito à contratação de um gestor para as compras emergenciais. Sendo assim, este estudo buscou responder às seguintes questões: qual a necessidade de um gestor de compras emergenciais em uma empresa? O gestor de compras precisa de alguém para auxiliá-lo nas compras não programadas?

Ao iniciar a pesquisa foram levantadas as hipóteses de que a presença de um gestor de compras emergenciais dentro de uma empresa diminuiria os impactos causados por uma compra emergencial, tanto o impacto econômico, quanto o impacto na gestão das atividades e a diminuição no stress operacional. Somado a isso, caso uma empresa não tenha esse gestor, foi estipulado que o gasto mensal da empresa seria bem maior que o de uma empresa que apresenta esse profissional.

Acredita-se que esse trabalho tenha uma grande relevância social, pois revela aos empresários a importância de se possuir um gestor de compras emergenciais. Além de revelar qual o seu papel e por que a empresa deve realizar a contratação desses profissionais para o seu negócio. Para o nível acadêmico, servirá como um estudo teórico e prático de como um gestor de compras atua dentro de uma empresa e de como um gestor específico para as compras emergenciais pode auxiliar no controle de compras e na diminuição de gastos, apresentando uma pesquisa realizada dentro de uma empresa com grande importância para região e seu posicionamento sobre o desempenho desse profissional na mesma.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos gerais

Verificar como são feitas as compras emergenciais na empresa Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA, localizada no Noroeste de Minas Gerais.

2.2 Objetivos específicos

- ☐ Investigar a importância de se ter um gestor de compras emergenciais em uma empresa;
- ☐ Verificar como a empresa poderá proceder em relação às compras emergenciais;
- ☐ Demonstrar como o gestor de compras emergenciais poderia agir em todas as situações que pode aparecer a ele.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve por objetivo verificar como são feitas as compras emergenciais na Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA, empresa localizada no Noroeste de Minas Gerais.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória. De acordo com Lakatos e Marconi (2007) a pesquisa qualitativa é caracterizada por sua investigação voltada para os fatores qualitativos. É considerada a parte subjetiva de um determinado problema.

Quanto aos meios a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada visando à maior compreensão das diferentes interfaces do assunto em questão, através de material acessível ao público em geral, tais como livros, artigos científicos e teses que tratam do tema (GIL, 2002).

A pesquisa de campo foi realizada depois do levantamento teórico, para que se aprendesse sobre o tema. Foi nessa fase que o pesquisado buscou os objetivos do estudo, as hipóteses, traçou qual o procedimento de coleta de dados seria adotado, fez a mensuração da amostra e como os dados deveriam ser estudados e tabulados.

Assim nos mostra Martins e Theóphilo (2009, p. 89): “os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais.”.

Assim, foi criado um webquestionário usando a ferramenta do google drive, que, após pronto, foi enviado para os funcionários mencionados, para responder e compreender às questões a respeito do Gestor de Compras Emergenciais.

O projeto de pesquisa deve primeiramente passar pelo Comitê Nacional de Ética e Pesquisa (CONEP).

3.1 Local de realização da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Destilaria Veredas Indústria de Açúcar e Álcool LTDA, localizada no noroeste de Minas Gerais, município de João Pinheiro.

3.2 População estudada

A pesquisa contou com vinte e um (21) funcionários ligados diretamente às compras realizadas pela mesma.

As pessoas questionadas foram dos setores de diretoria, gerência de transportes, gerência de agrícola e mecânica geral.

3.3 Garantias éticas aos participantes da pesquisa:

Todos os questionados foram informados que poderiam desistir quando quisessem, e que os dados informados seriam totalmente conservados, garantindo sua integridade, sigilo e confidencialidade.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Compras: conceitos e evolução histórica

Na base de um relacionamento entre empresa e fornecedor, está a área de compras (que pode também ser chamada de suprimentos) de uma organização que

pode ser definida. Segundo Ballou (2001), como sendo a função da empresa que se envolve com a compra de matérias-primas, suprimentos e componentes para a organização. O autor ainda relata que algumas das atividades associadas a essa função são: selecionar e qualificar fornecedores; avaliar o desempenho, negociar contratos, comparar preços, qualidade e níveis de serviços oferecidos pelos fornecedores, e também especificar as formas de recebimento dos bens.

Para Ballou (2011), a função compras em uma empresa é fundamental, uma vez que, geralmente, nas empresas, os itens comprados representam entre 40 e 60% do custo do produto vendido. Isto significa que ganhos relativamente pequenos na função de compras têm grande impacto nos lucros das empresas.

Para um entendimento da importância de mudança na forma de gestão de compras, é possível recorrer à evolução histórica dos sistemas de produção e de seus modelos de gestão, começando com o sistema de produção artesanal (século XVI a XIX), passando pelo taylorismo, pela manufatura em massa (século XX) e, assim, chegando em modelos ou paradigmas modernos como o sistema Toyota de produção. A segunda metade do século XX, manufatura responsiva, customização em massa e manufatura ágil. Esse conjunto de alterações nos modelos de gestão dos sistemas de produção foi impulsionado por mudanças rápidas do ambiente empresarial, forte concorrência e inovações tecnológicas, que pressionam as empresas tanto a reavaliar seus produtos quanto a reduzir seus custos (MARTINS, 1999).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem gestão de compras como a parte da cadeia de suprimentos responsável pela integração entre a organização em análise e seus elos a montante na cadeia, assim, a definição das variáveis de controle visa alcançar maior qualidade na pesquisa a ser desenvolvida.

4.2 Gestores: contexto histórico e definições

Desde a origem dos tempos a atividade de material, já acontecia mesmo que de uma forma muito incipiente, pode-se citar a forma como realizavam trocas de caças e de utensílios e, continuando essa viagem no tempo passou-se também pelas trocas mercantis, até atingir os tempos modernos com a chegada da Revolução Industrial. Pode-se dizer que essa inevitável vontade do homem de produzir, estocar e trocar objetos e mercadorias existe tanto quanto a sua própria existência.

Observava-se à história mais recente, os períodos da fase inicial da produção e a troca de material passaram a ter grande valor para o desenvolvimento dos povos, como fator de fornecimento. Nesses períodos tiveram o início e o desenvolvimento das primeiras ações de comércio, envolvendo compras, vendas, atendendo as necessidades da economia mercantilista.

Segundo Chiavenato (2003), com a Revolução Industrial, em meados do século XVIII e se estendendo até o século XIX, provocou uma maior concorrência de mercado e melhorou as operações de comercialização dos produtos, dando mais importância aos setores de compras e estoques. O referido período foi marcado por modificações profundas nos processos do sistema de fabricação e estocagem em grande escala, devido a linha de produção defendida na época, o Fordismo.

Com isso, alguns fatores contribuíram para impulsionar à Administração de Materiais, dentre eles a evolução fabril, o consumo, as exigências dos consumidores, o mercado concorrente e novas tecnologias, nascendo assim uma gestão de mercadorias. Segundo Francischini; Gurgel (2002), com o surgimento da mecanização, da busca pela produção mais eficiente e a automação, o excedente da linha de produção se torna cada vez mais uma preocupação, e com isso, a Administração de Materiais, se torna uma ferramenta fundamental para que exista o equilíbrio dos estoques, para que não falte a matéria-prima, porém não haja excedentes.

Nota-se, desse modo, que o marco do nascimento dos gestores é datado na Revolução Industrial, de modo que era preciso controlar a produção e os estoques, pois era uma produção em larga escala.

4.3 Gestores de compras e seus papéis em uma organização

Ao longo do tempo, a função compras passou a ser imprescindível para a administração de recursos de uma empresa. Embora poucos artigos vinculassem compras ao planejamento estratégico, começou a ser desenvolvido esse lado estratégico de compras e, como resultado de um estudo abrangente sobre o futuro das compras, a capacidade de compras para impactar o planejamento estratégico aumentou em várias empresas. Assim, os profissionais de compras têm novas oportunidades para se tornarem estratégicos devido ao ambiente competitivo em rápida mudança.

Segundo Moraes (2005), a Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros.

Conforme afirmam Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. “Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações”.

Decorrente das mudanças ocorridas nas organizações, a função compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das empresas (Simões & Michel, 2004). Com isso, mais do que simplesmente adquirir produtos, o setor de compras atualmente está relacionado com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado.

Para Martins e Alt (2001), em toda empresa para a execução de seus serviços precisa de uma interação entre todos os seus departamentos ou processos, precisando também de certa organização. Ainda segundo os mesmos estudiosos, a área de compras é a que possui uma interação mais intensa com todas as outras áreas, por precisar receber e processar as informações e, diante delas, alertar os outros departamentos de informações úteis sobre suas tomadas de decisões segundo o problema ou pedido que foi apresentado (Martins, 2009)

Os níveis de estoque da empresa, por exemplo, afetam o custo de produção e podem trazer outros problemas para a empresa, como a necessidade de um maior controle, de pessoal e despesas com a sua manutenção. Assim, a área de compras tem uma função importante de cuidar para que os níveis de estoque da empresa estejam sempre equilibrados (Simões & Michel, 2004)

Devido a essa alta inter-relação das compras com a qualidade de produtos, minimização dos custos de produção, maior agilidade nas aquisições, e além disso, melhorar a lucratividade das organizações, pode aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, faz-se a importância de se ter um gestor de compras.

Um Gerente de Compras apresenta propostas, assegurar o cumprimento dos prazos, verificar a demanda das áreas para efetuar os processos de compras. Está

sob as responsabilidades de um Gerente de Compras atuar com planejamento, gestão e controle de todos os processos de compras, realizar o desenvolvimento e homologação de novos fornecedores de forma a obter melhores preços, condições de pagamento e prazos de entrega, fazer a gestão do cadastro de fornecedores, acompanhar as grandes tendências no mercado de fornecimento, fazer a gestão de equipe de compradores, planejar, dirigir e controlar as compras de materiais e equipamentos, entre outros.

4.4 Tipos de compras e suas características

O comportamento e a atitude dos consumidores, de maneira geral, referem-se as facetas de ser um consumidor e o seu comportamento de compra geral (Luiz & Silva, 2015). As operações de aquisição de produtos ou matérias-primas dependem da necessidade de consumir ou investir. Portanto, todos os modelos de compras estão relacionados à aquisição para consumo ou para aplicação de recursos em um novo equipamento, ampliação da infraestrutura etc.

Podemos dividir os tipos de compras em 6 diferentes partes, que são: compras para investimento, compras para consumo, compras locais, compras por importação, compras formais e compras informais (HOINASK, 2014)

As compras para investimento são voltadas para aquisição de equipamentos e bens que vão compor o ativo da organização, ou seja, os bens e direitos que possuem valores econômicos e podem ser convertidos em recursos financeiros (HOINASK, 2014). Para resumo, são aquelas compras que irão compor o patrimônio da empresa. Por exemplo, uma empresa decide comprar uma nova máquina que possua uma maior capacidade de produção e, desta forma, irá completar o processo de produção já existente ali.

A aquisição para consumo é voltada para a compra de materiais e matérias-primas que serão usados na produção, inclusive o valor aplicado para o material de escritório (HOINASK, 2014). Da maneira usual do dia a dia, é apelidada como compra de custeio. Esse tipo de compra pode ter, ainda, 2 subdivisões: a compra de materiais improdutivos (são aqueles que não são adotados no processo de produção, apenas itens de consumo forçado) e a compra de materiais produtivos (são compostas por itens relacionados direta ou indiretamente ao processo de produção, que costumam interagir com o produto final).

As compras locais podem ser adotadas tanto pelas empresas privadas quanto pelas públicas. A diferença nas operações é que no primeiro caso há informalidade e o segundo é mais formal, porém os procedimentos executados são bastante similares (HOINASK, 2014).

As compras por importação é a operação voltada para o comércio exterior e, por isso, exige o envolvimento de um profissional qualificado. Conforme Hoinask (2014), esse tipo de compras exige uma análise mais aprofundada para confirmar que todas as diretrizes e regulamentações estão sendo seguidas e cumpridas corretamente. Além disso, segundo o mesmo analista, para que seja conferido todas essas exigências é necessário seguir algumas etapas fundamentais, como o processamento de faturas pro forma, processamento de documentos para importação no Departamento de Comércio Exterior (DECEX), compra de câmbio para efetuar o pagamento contra uma carta de crédito que seja irrevogável, monitoramento das ordens de compra no exterior, pedido de averbações de seguro para realizar transporte aéreo ou marítimo, dentre outras etapas (HOINASK, 2014).

As compras formais são aquelas em que a operação exige a emissão de algum documento de formalização. Geralmente, essas aquisições possuem valores predeterminados, que influenciam o processo. Dependendo do valor a formalidade pode ser maior ou menor, ou seja, existem diferentes níveis de formalidade. Por fim, as compras informais são aquelas que não possuem processamento burocrático devido ao seu baixo valor.

4.5 Compra emergencial: definição e importância na organização

A função de compras busca adquirir bens e serviços levando em conta o preço, a entrega, a qualidade e quantidade. Além disso, do fornecedor que tem condições de atender. Segundo Szabo (2015) algumas funções são fundamentais para a estratégia competitiva da empresa, para compras a obtenção de matéria-prima, transporte, produção de produtos ou a operação de ofertar mercadorias aos clientes é responsabilidade da cadeira de suprimentos.

É preciso que haja sempre um leque de alternativas com as especificações que o requisitante solicita (FERREIRA, 2019). É imprescindível olhar se existe alguma especificação exclusiva para compra daquele produto, cotar os valores encontrados, olhar o valor que deverá ser pago com frete ou sem frete, quais tipos de tributos são

cobrados de acordo com as leis fiscais de cada estado, e, se o fornecedor atenderá no prazo estipulado pelo requisitante (FERREIRA, PALMUTI E TROMBINE, 2019).

No entanto, quando há uma ausência de um planejamento de compra eficaz ou um ato falho na solicitação do produto no tempo correto, são feitas as denominadas compras emergenciais (LADEIRA E VASCONCELOS, 2015). Estas são realizadas com um tempo de entrega inferior ao que o fornecedor normalmente oferece como padrão, para que haja o abastecimento do estoque da instituição o mais rápido possível. As compras de emergência ocorrem normalmente, em razão da deficiência do planejamento dos responsáveis pela solicitação.

Ferreira, Palmuti e Trombine (2019) afirmam que o grande problema de planejamento do setor de compras se deve ao número de compras emergenciais que são realizadas frequentemente e são realizadas devido a necessidade dos requisitantes, interferindo diretamente em todos os resultados que chegam no final de cada mês. Eles destacam, ainda, que a reposição de um certo produto não é feito de maneira instantânea e, por isso, é preciso que haja consciência de que após a colocação da ordem de compra é necessário algum tempo para a aquisição, produção e entrega do que foi pedido (FERREIRA, PALMUTI & TROMBINE, 2019).

A abordagem relacionada a cultura organizacional é um tema muito delicado visto que envolve aspectos valorizados pelas empresas e que muitas vezes fazem parte da sua razão de existência. Por esse fato podem ocorrer as seguintes situações: consumo elevado de um produto, sendo bem maior do que o esperado, tempo de compensação do estoque maior do que o que era considerado em primeiro momento e ocorrência de ambos os cenários. (GONÇALVES, 2013).

Além disso, a organização leva em consideração a capacidade de compra. Conforme dito por Lélis (2013) a necessidade da capacidade é definida pela demanda dos clientes internos ou externos das empresas. É interessante buscar prever qual vai ser a necessidade de capacidade futuramente, com isso é possível fazer suposições do pedido da produção, principais ideias dos concorrentes e inovação tecnológica (FERREIRA, PALMUTI E TROMBINE, 2019).

Para além, pode-se ainda dizer que com a gestão adequada há uma análise dos custos da empresa, que devem refletir as atitudes, comportamentos, estruturas e modos de operar (FERREIRA, PALMUTI E TROMBINE, 2019). Quanto mais estruturada for uma empresa, melhores serão os resultados encontrados. Quanto menos informações estiverem disponíveis, ou se a qualidade dessas informações não

for das melhoras, os resultados encontrados por certo serão deficientes. (MEGLIORINI, 2012).

A conscientização dos requisitantes pode estabelecer uma visão mais estratégica quanto aos custos desnecessários gerados por compras emergenciais, isso traz um futuro mais ambicioso para a empresa. “Um dos requisitos para se criar uma visão é ter a capacidade de ler bem o que está ocorrendo no setor de atuação.” (DINIZ, 2014, p.93).

Conforme Lélis (2016, p.71), um estoque bem controlado e bem gerenciado pode trazer várias vantagens para as empresas da mesma forma que um estoque negligenciado vai significar uma série de riscos, como a falta do produto ou serviço ao cliente ou custos elevadíssimos em virtude de um estoque ocioso.

É importante destacar que, segundo (Chiavenato, 2008, p.49), nenhuma empresa funciona na base da improvisação. Nada é feito aleatoriamente. Tudo precisa ser planejado, para evitar desperdícios, perdas de tempo, atrasos ou antecipações desnecessárias. Por isso, a empresa deve-se organizar e evitar as compras emergenciais.

4.6 Vantagens de manter gestor compras emergenciais

Para DIAS e COSTA (2003), as compras emergenciais sempre vão existir, pois não tem como uma organização conseguir manter os estoques disponíveis de todos os itens para atender aqueles que requisitam os materiais em sua totalidade. Nesse viés, faz-se necessário que as empresas tracem algumas estratégias para que consigam realizar suas compras em um número capaz, que não colocarão toda a produção da empresa em risco e nem mesmo causarão a formação de estoques exagerados, e com isso possam diminuir os possíveis impactos de uma compra emergencial.

Para isso, pode-se adotar algumas medidas eficientes, como por exemplo, “estabelecer controles e prioridades de atendimento e criar um canal de comunicação com os solicitantes no âmbito empresarial” (OLIVEIRA, 2002) e estes poderão ser realizados, somente, com a formação de uma boa equipe na área de compras e, especialmente, com gestores e gerentes de compras especializados.

Os responsáveis pela área de compras devem conhecer profundamente o que é pedido, quem pede e como pede (LADEIRA E VASCONCELOS, 2015). Segundo

DIAS e COSTA (2003), os controles costumam mostrar quais procedimentos estão sendo realizados de maneira incorreta e que são passíveis de correção, para trazer os benefícios ao departamento de compras e da própria organização, levando, até mesmo, a desburocratizar as atividades. Para eles, a implementação de controles consegue possibilitar a realização das avaliações de desempenho das atividades que estão sendo desempenhadas pelo departamento (DIAS & COSTA, 2003).

Para minimizar as ocorrências de emergências, o controle mais importante a ser implantado é o da requisição de materiais. Por ele, possível identificar claramente quais as áreas com maior incidência de pedidos em caráter emergencial e, a partir desse ponto, dar início ao trabalho efetivo de redução dessas emergências, conforme citam Ladeira e Vasconcelos (2015).

Muitas das requisições emergenciais que chegam ao departamento de compras não são assim tão urgentes. Segundo DIAS e COSTA (2003, pág. 26) existem várias razões para que esse fato ocorra, mas uma delas é o desejo prioridade no atendimento, desejo egoísta e não corporativo que algumas pessoas carregam dentro delas. O fato de estabelecer uma hierarquia de prioridades se faz necessário, a fim de atender primeiramente os problemas de natureza mais importante para a empresa (VASCONCELOS E LADEIRA, 2015). Ainda segundo DIAS e COSTA (2003) essa hierarquia de prioridades deverá ser feita de acordo com o tipo do material a ser comprado.

De modo a classificar a demanda provinda da área usuária, para cada requisição de compra criada será atribuída pelo usuário solicitante responsável pela criação da requisição, um nível de prioridade que são, segundo DIAS e COSTA (2003): Normal (requisição de mínima prioridade; aguarda normalmente na fila seu processamento), Urgente (requisição emergencial, com alto grau de importância, tem prioridade sobre requisições normais) e Imediato (requisição crítica a qual necessita compra emergencial e tem prioridade sobre qualquer outra requisição).

Ademais, os profissionais de compras, além de planejarem as próprias ações, precisam fazer com que as mesmas se insiram também no planejamento global da instituição, conforme dizem VASCONCELOS e LADEIRA (2015). O tradicional modelo de planejamento empresarial requer a execução ordenada dos planejamentos estratégico, tático e operacional.

Segundo DIAS e COSTA (2003:30) as vantagens para a organização com a realização do planejamento são as seguintes: força o envolvimento dos vários

elementos da empresa no cumprimento das diretrizes; objetivos e metas pré-estabelecidos; facilita e agiliza o processo de tomada de decisões; cria alternativas gerenciais; possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais; oferece aos envolvidos no sistema, a oportunidade de afastarem-se da execução de atividade rotineira e passarem a pensar na organização com um todo; possibilita a obtenção de melhores resultados por todos os envolvidos.

A enorme vantagem de se ter um gestor de compras é, essencialmente, maximizar os seus lucros. Esse profissional deve equilibrar sempre a gestão do estoque e a gestão de compras, para que não haja uma compra emergencial. Com a presença desse profissional, a empresa passará por um estudo para determinar a administração da cadeia de suprimentos, que inclui o planejamento da demanda, as compras, a gestão de contratos, o armazenamento e a distribuição. “A delimitação de cada um desses processos é um aspecto importante para a definição dos objetos de mensuração para a construção dos indicadores.”, conforme diz Dezolt (2016). Observa-se que um gestor traz a instituição uma organização complexa que deve ser seguida para que a empresa mantenha sua eficiência.

Deve-se ainda abordar que um gestor de compras está sempre atento em relação as influências de compras de acordo com a procura de seus clientes, o que exige constantemente em uma grande flexibilidade no empreendimento. DANTAS (2015) diz que o controle do estoque possibilitará ao gestor uma alternativa de realizar as suas compras de acordo com a procura dos seus clientes. Com isso, acredita-se que quando os custos destes produtos não são compensados com as vendas, deve ser feita uma análise e reavaliação na rotatividade das mercadorias mais vendidas, pois não é o resultado esperado (DANTAS, 2015).

Diante disso, a flexibilização sempre visará uma melhoria na qualidade do serviço oferecido, baseado na demanda do cliente, e conseqüentemente atenderá sempre a uma maior lucratividade. É importante destacar que ao realizar a compra de matérias para a realização da produção com base nas demandas do cliente, os empreendimentos estarão cada vez mais deixando de lado a acumulação e formação de estoques, tornando assim, uma outra vantagem de se ter um gestor de compras na empresa. Tal pensamento pode ser exemplificado de acordo com Silva, Reichenback e Karpinski (2010), que afirmam que um bom controle de estoque e um monitoramento das movimentações são ações fundamentais para que seja obtido o

lucro e a competitividade da empresa, no entanto, é preciso que o custo do controle do estoque seja menor que os benefícios que ele possa proporcionar.

Dentre todas as ações, é válido ressaltar que é de suma importância a execução por meio do gestor de compras emergenciais, pois sem o auxílio desse profissional dentro da empresa, seria impossível uma organização tão complexa diminuir os impactos negativos sobre a produtividade e lucratividade sem impactos negativos nas compras emergenciais.

4.7 Desvantagem das compras emergenciais

“Uma compra emergencial caracteriza em um atendimento de urgência, evitando uma situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, visando afastar risco de danos a bens ou à saúde ou à vida de pessoas, com alto grau de importância, tendo prioridade sobre as requisições normais.” (VASCONCELOS & LADEIRA, pag. 9, 2015).

Esse modelo de compra derruba todo o sistema montado para efetivação de uma aquisição segura, com menor custo e com maior qualidade. Tudo em prol de "não parar a produção" (VASCONCELOS, 2015). Em consequência, todo o setor de compras é prejudicado, pois, conforme Galvão & Vasconcelos (2015), as compras em caráter de emergência não fornecem muitas alternativas aos compradores em termos de procura e de negociação, ocasionando, preços mais elevados. Além disso, a gestão de estoque também será afetada diretamente com a falta de produtos, o stress operacional e o grande volume de solicitação de compras, pois as duas áreas estão intimamente relacionadas.

Segundo VASCONCELOS e GALVÃO (2015), o prejuízo das compras urgentes e apressadas de um modo geral geram custos extras e não planejados, que afetam diretamente o resultado financeiro da organização. Em geral compra-se por maior preço e menor qualidade, favorecendo ao fornecedor no processo de negociação.

HOINASKI (2016) aponta que as maiores desvantagens de uma compra emergencial estão ligadas a: problemas na negociação com fornecedores homologados devido à urgência, necessidade de adquirir produtos de fornecedores que não estão cadastrados, o que exige a criação do cadastro,

envolvimento da área de contas a pagar etc. e falta de qualidade dos produtos adquiridos de forma urgente.

É importante ressaltar que não somente o financeiro será atingido por essas compras, como também o processo produtivo e todos os outros processos dependentes deste, conforme cita HOINASKI (2016).

Com o estudo realizado por FERREIRA *et al* (2019) é possível comprovar que a diminuição da quantidade de compras emergenciais pode resultar em melhores resultados, custos com aquisição de produtos serão diminuídos e esse valor pode ser melhor utilizado pela empresa em investimento em desenvolvimento. Foram encontrados aproximadamente 45 milhões de reais que podem ser investidos de outra forma nas empresas caso diminuísse a frequência de compras emergenciais, o que se torna impressionantemente algo que deve ser evitado.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Discussão sobre as vantagens de se ter um gestor de compras emergenciais

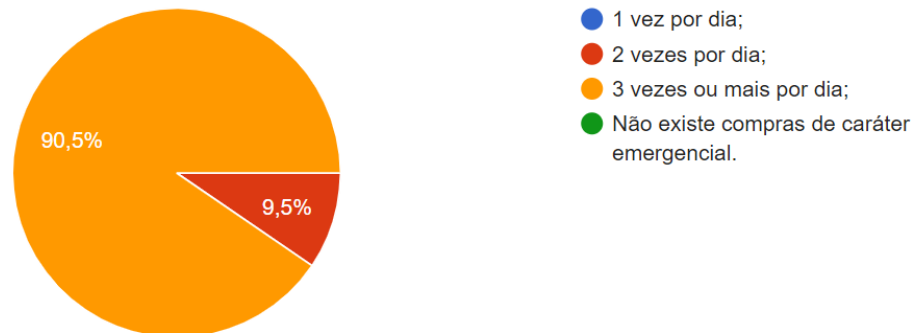
Foi aplicado um webquestionário a um total de vinte e uma (21) funcionários com perguntas voltadas às compras emergenciais. Este questionário lida diretamente com o questionamento para uma comprovação da necessidade ou não de um gestor de compras emergenciais. As informações dispostas nesta análise estão todas de acordo com os dados coletados no questionário.

5.1.1 Pergunta 1: Frequência de compras emergenciais

A primeira pergunta está voltada para saber a frequência de compras emergenciais. Para a resposta havia 4 opções: 1 vez ao dia, 2 vezes ao dia, 3 vezes ou mais por dia e não existe compras de caráter emergencial.

1. Qual a frequência de compras emergenciais?

21 respostas



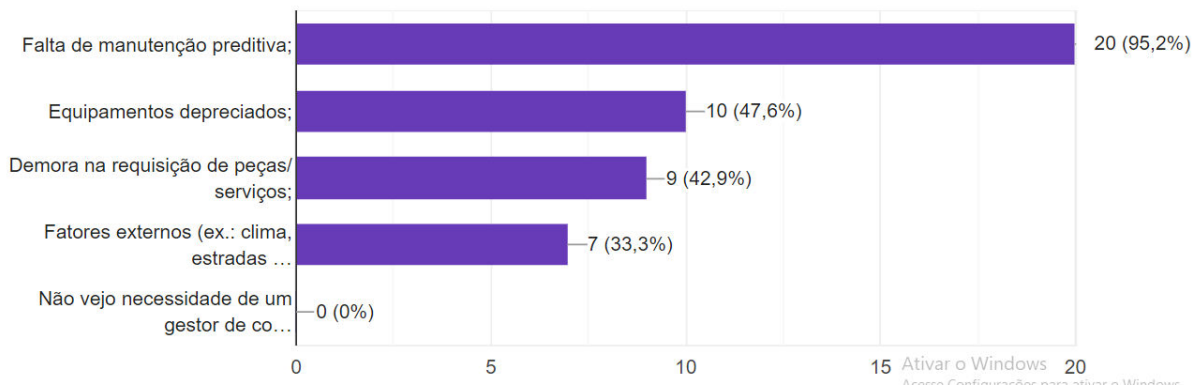
A maior parte dos questionados afirmou que a frequência das compras urgentes acontece 3 vezes ou mais por dia, sendo cerca de 90,5% das respostas marcadas contendo essa opção, e a outra parcela dos questionados afirmaram que compras emergenciais ocorrem 2 vezes por dia, totalizando 9,5% das respostas marcadas. Diante disso, nota-se que todos os dias são realizadas muitas compras emergenciais e que é necessário a ajuda de algum profissional específico para que possa auxiliar uma empresa nesse ponto e ajudá-la em seus lucros e gastos.

5.1.2 Pergunta 2: *Motivos que podem levar a uma compra emergencial*

A pergunta 2 se atentou a quais motivos levam a ter uma compra de caráter emergencial, podendo marcar mais de uma alternativa com as opções de resposta: falta de manutenção preditiva, equipamentos depreciados, demora na requisição de peças/serviços, fatores externos (ex.: clima, estradas e operacional) e não vejo necessidade de um gestor de compras emergenciais. Nessa pergunta, os entrevistados poderiam escolher mais de uma opção.

2. O que causa as compras emergenciais?

21 respostas



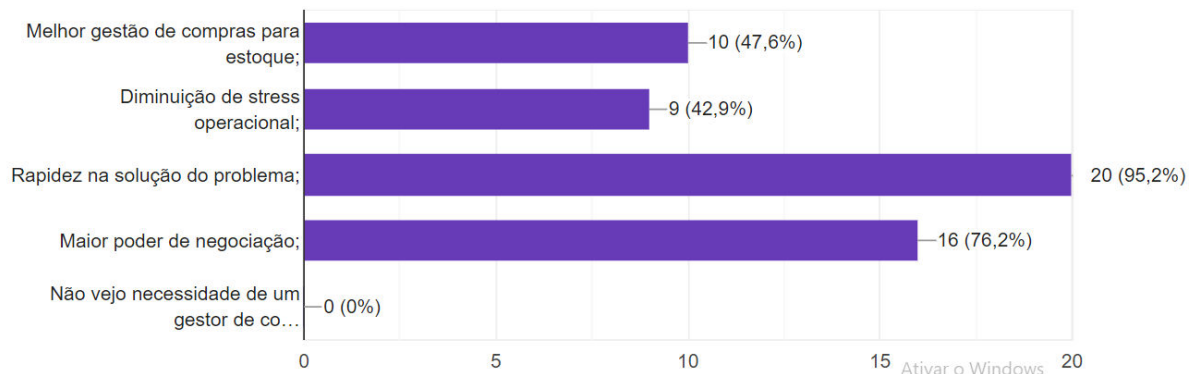
Foram obtidas 20 respostas para a opção 1, 10 respostas para a opção 2, 9 respostas para a opção 3, 7 respostas para a opção 4 e 0 respostas para a opção 5. Dessa forma, foi possível perceber que a grande parte das respostas obtidas poderiam ser solucionadas com uma gestão dentro da empresa no setor de compras, pois somente as opções 2 e 4 tratava-se de questões relacionadas a imprevistos e acidentes.

5.1.3 Pergunta 3: Vantagens de se ter um Gestor específico para Compras Emergenciais

A questão 3 questionava quais as vantagens encontradas pelos entrevistados de se ter um gestor para compras emergenciais. Também era possível marcar mais de uma alternativa. A opção 1 tratava de uma melhor gestão de compras para estoque, a opção 2 de uma diminuição do *stress* operacional, a opção 3 era uma maior rapidez na solução de problemas, a opção 4 com um maior poder de negociação e a opção 5 com a desnecessidade em se ter um gestor de compras.

3. Qual a vantagem de se ter um gestor específico para compras emergenciais?

21 respostas



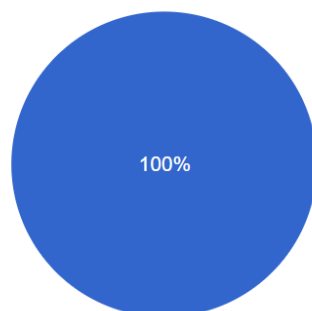
Como resultados foram obtidos: 10 respostas para a opção 1, 9 respostas para a opção 2, 20 respostas para a opção 3, 16 respostas para a opção 4 e 0 respostas para a opção 5. É notório que um gestor de compras emergenciais poderia ajudar a empresa em otimizar sua produção e seus serviços, além de garantir uma maior lucratividade e economia. As repostas tratavam-se de consequências positivas que poderiam ser resolvidas por apenas um profissional, caso fosse contratado e assim, observa-se as maiores vantagens em se ter um gestor de compras emergenciais.

5.1.4 Pergunta 4: Viabilidade de contratação de um Gestor de Compras Emergenciais

A pergunta 4 questionou se os entrevistados achariam viável a contratação de um gestor de compras emergenciais para uma empresa. Havia somente 2 opções de resposta: uma para discordar e outra para concordar.

4. É viável para empresa realizar a contratação de um gestor de compras emergenciais?

21 respostas



- Sim, pois a economia gerada nas negociações emergenciais pagará o investimento feito para a contratação do mesmo.
- Não é viável a contratação de uma pessoa específica para essa função.

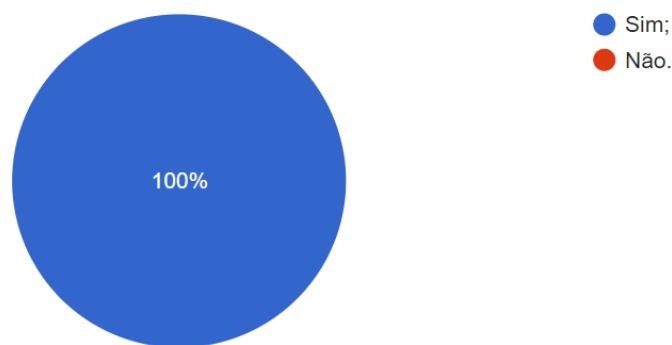
Como resultados foram garantidos 100% de respostas afirmativas. Com isso, percebe-se a consciência que já se tem de se ter um profissional responsável pelas compras emergenciais.

5.1.5 Pergunta 5: Necessidade da contratação de um Gestor de Compras Emergenciais

A pergunta 5 questionou se, no cenário atual em que a empresa se encontra, há a necessidade da contratação de um gestor de compras emergenciais. As duas opções de resposta também eram de concordância e discordância.

5. No cenário atual em que a empresa se encontra, é necessário um gestor de compras emergenciais?

21 respostas



Com os resultados, observa-se que 100% das respostas foram afirmativas, que era necessário a contratação de um gestor de compras emergenciais. Portanto, é notório que a função de um gestor de compras emergenciais é muito relevante dentro de uma empresa e que os negócios estão cada vez mais cientes disso para alcançarem o máximo de produtividade, lucratividade e economia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos por essa pesquisa, notou-se que a função de gestão de compras emergenciais é claramente benéfica para a empresa. De acordo com o desenvolvimento deste trabalho e suas vantagens, a empresa optou pela contratação de um gestor de compras direcionado especificamente às compras emergenciais. Contratação esta, que foi efetivada através das respostas positivas

obtidas durante a produção deste trabalho e teve suas vantagens reafirmadas diante da apresentação dos resultados do questionário à diretoria da empresa. Como concluído pela pergunta dois do questionário, onde 100% dos entrevistados responderam que há sim uma necessidade da contratação de um gestor de compras emergenciais deixando claro a resposta da pesquisa ora elaborada.

Assim, analisando os resultados obtidos e observando também as análises bibliográficas, foi possível notar a importância e as vantagens de se ter um gestor dedicado às compras de cunho emergencial, já que há, de fato, notoriedade da necessidade desse tipo de cargo dentro de uma empresa, principalmente da analisada em si.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANTAS, July Caroline de Araújo. **A importância do controle de estoque: estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN**. 2015. 57 f. Dissertação (bacharel em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas do Centro de Ensino Superior do Seridó, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015.

DEZOLT, Ana Lúcia, et al. **Compras públicas estaduais – Boas práticas brasileiras**. CONSAD, Brasília – DF, 2016.

DIAS e COSTA, Mário, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador – conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2003.

DINIZ, Andre. **Estratégias de gestão e organização empresarial**. 1 edição. São Paulo: Pearson, 2014.

FERREIRA, Joyce Constante; PALMUT, Claudio; TROMBINE, Jessica. **COMPRAS EMERGENCIAIS: Seus custos e impactos nos resultados da empresa**. 2019. 13 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, Varginha, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/1204>. Acesso em: 28 set. 2020.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**, São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOINASKI, Fabio. **TIPOS DE COMPRAS: CONHEÇA OS 6 MODELOS EXISTENTES**. 2016. Disponível em: <https://ibid.com.br/blog/tipos-de-compras-conheca-os-6-modelos-existentis/>. Acesso em: 28 set. 2020.

HOINASKI, Fábio. **Indicadores de suprimentos: 7 deles que você não pode ignorar**. Artigo blog, 2016. Disponível em: <https://ibid.com.br/blog/indicadores-de-suprimentos/> Acessado em 19 Ago. 2020.

IBGE, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/areaterritorial/principal.shtm>. Acesso em mar. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistical Management*, v. 9, n. 2, p. 19, 1998.

LEDEIRA, Livia Galvão; VASCONCELOS, Denise Barbosa. **O impacto negativo das compras urgentes nas empresas**. 2015. 13 f. Dissertação (pós graduação em Administração de Contas) - Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2015.

LEDEIRA, Livia Galvão; VASCONCELOS, Denise Barbosa. **O impacto negativo das compras urgentes nas empresas**. 2015. 13 f. Dissertação (pós graduação em Administração de Contas) – Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2015.

LÉLIS, Eliacy. **Administração da produção**. 1 edição. São Paulo: Pearson, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed., Editora Atlas. 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. Editora Saraiva, 2001.

MARTINS, M. F. *Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura: o caso das empresas da indústria de linha branca*. Tese (Doutorado)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. 1 edição. São Paulo: Pearson, 2012.

MIGUEL, P. C. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MORAES, André. **Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial**. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

OLIVEIRA, Ricardo Z. **O departamento de compras nas organizações**. Trabalho de conclusão de pós-graduação - Universidade do Estado de Santa Catarina. Joinville, 2002.

SIMÕES, Erica; MICHEL, Murillo. **IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, Garça, v. 2, n. 3, p. 1679-3870, maio 2004. Semanal. Disponível em: <https://blog.ietec.com.br/a-importancia-da-funcao-de-compras-nas-organizacoes/#:~:text=A%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20compras%20%C3%A9%20uma%20atividade%20fundamental%20para%20o,e%20ao%20sucesso%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 28 set. 2020.

SZABO, Viviane (Org). **Gestão de Estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

8. ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

1. Qual a frequência de compras emergenciais?
2. O que causa as compras emergências?
3. Qual a vantagem de se ter um gestor específico para compras emergenciais?
4. É viável para a empresa realizar a contratação de um gestor de compras emergenciais?
5. No cenário atual em que a empresa se encontra, é necessário um gestor de compras emergenciais?