

# Gestão De Compras: Um Estudo De Aplicação Da Matriz Estratégica De Compras

TAÍS DEMÉTRIO CORRÊA <sup>1</sup>  
ANTONIO FERNANDO ROSA DINI <sup>2</sup>

Data de submissão: 20/02/2021. Data de publicação 31/05/2021.

## RESUMO

O presente estudo aborda o uso da ferramenta Matriz Estratégica de Compras que fornece embasamento estratégico para a sua gestão e de relacionamento com fornecedores. Através da aplicação é possível obter um nível abrangente de conhecimento sobre os itens comprados e os aspectos relativos ao impacto financeiro e ao risco de abastecimento atrelados ao produto. Como justificativa do estudo considerou-se a evolução e importância do setor de compras e o posicionamento estratégico que vem assumindo nas organizações, tornando importante o uso de ferramentas para fomentar suas decisões e proporcionar vantagens competitivas, reduzindo custos e assegurando o fornecimento de insumos com a qualidade almejada. O método de abordagem é misto, ou seja, uma mescla da metodologia qualitativa e quantitativa utilizada na coleta de informações e análises dos dados para formulação da ferramenta, com um embasamento teórico obtido após pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e publicações em sites relacionados.

**Palavras-chave:** Matriz. Estratégia. Compras.

## ABSTRACT

The present study deals with the use of the Strategic Purchasing Matrix tool that provides strategic basis for purchasing and supplier relationship management, through the application it is possible to obtain a comprehensive level of knowledge about the purchased items and the aspects related to the financial impact and the risk of supply linked to the product. As justification of the study was considered the evolution and importance of the purchasing sector and the strategic positioning that has been taking in organizations, making it important to use tools to drive their decisions and provide competitive advantages, reducing costs and ensuring the supply of inputs with desired quality. The approach method is mixed, in other words, a mixture of the qualitative and quantitative methodology used to collect information and data analysis to formulate the tool. With a theoretical basis obtained after bibliographical research in books, scientific articles and publications on related websites.

**Keyword:** Matrix. Strategy. Purchasing.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Uniftec de Caxias do Sul.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Administrador (UNISUL - SC), é especialista em Gestão de Pessoas (UFRRJ) e Economia Monetária (FunRE - Santa Maria-RS). Especialista em Política e Estratégia pela Escola Superior de Guerra - RJ. Coordenador da Escola de Negócios do Centro Universitário UNIFTEC Caxias do Sul - RS

## 1 INTRODUÇÃO

Com os efeitos da globalização, a competição entre as empresas aumentou consideravelmente, forçando um novo posicionamento e tornando a estratégia uma das principais personagens para o sucesso empresarial. Buscar a melhoria contínua dos processos, estar atenta ao mercado, analisando os fatores internos e externos que impactam no negócio é fundamental. O pensamento estratégico deve estar inserido e alinhado em todos os setores da organização, visto que cada setor é uma engrenagem para que seja possível movimentar o todo.

O setor de compras tem grande importância no contexto atual das organizações. Ele adquire os suprimentos que fazem com que a empresa siga seu fluxo de trabalho, executando sua atividade principal e entregando seus produtos aos clientes. Se não existirem os recursos necessários não há como a empresa seguir atuando. Contudo, não é somente este aspecto que faz este setor ganhar grande relevância no mundo empresarial e cada vez mais obter maior notabilidade. A competição exige que as empresas estejam em constante evolução e façam uso da estratégia para manterem-se ativas. O setor em análise é a porta de entrada dos materiais e serviços e precisa tomar ações estratégicas na sua cadeia de fornecimento.

Este artigo pretende realizar um estudo sobre a implantação da ferramenta Matriz Estratégica de Compras em uma indústria alimentícia e tem como objeto de estudo voltado para a aplicação no setor de compras organizacionais, trata-se de uma ferramenta que posiciona os materiais e embasa a tomada de decisão estratégica relativa à compra. O problema de pesquisa ficou delineado como: Quais os impactos proporcionados por uma gestão de compras embasada na implementação de um modelo estruturado de classificação e decisão estratégica de materiais?

O setor de compras de uma organização no passado era considerado simplesmente como uma área de apoio e sem grande importância estratégica, porém atualmente esse cenário mudou e deve ser posicionado para gerar vantagens para a empresa através de estratégia aplicada em seus processos.

Para Ballou (2007, p. 357), o setor de compras tem grande relevância, pois as ações tomadas para reduzir custos de aquisição, mesmo que esses sejam relativamente baixos, podem impactar muito mais que uma ação em outros setores de custos ou vendas da empresa. Isto porque componentes e suprimentos comprados representam, em geral, um índice de 40 a



60% do valor final das vendas de qualquer produto. Por esse motivo, essa função tem uma importante posição na maioria das organizações e deve ser estratégica em suas ações para contribuir com os resultados da empresa.

Após a análise realizada no setor de compras da empresa, observou-se pouca clareza quanto ao gerenciamento de materiais e o uso de estratégia associada ao processo de aquisição. A proposta de aplicação da Matriz Estratégica de Compras visa categorizar os materiais em quatro quadrantes e assim possibilitar que o gerenciamento destes seja mais apropriado. A análise dos critérios de criticidade e comprabilidade em conjunto com a classificação ABC demonstra que, além do impacto financeiro, existem outras considerações importantes a serem feitas antes de traçar uma estratégia de aquisição.

Mitsutani et al. (2014) citam em sua obra o caso de uma empresa que fez uso da ferramenta Matriz Estratégica de Compras e constatou que a grande maioria de seus itens era de grande complexidade de fornecimento e poucos itens possuíam baixa. Em empresas com operações frequentes, a falta de fornecimento causa falha operacional no seu próprio fornecimento, causando resultados ruins em suas receitas e consequentemente impactando a lucratividade. A ferramenta neste caso possibilitou a identificação da vulnerabilidade da organização.

O risco em não gerenciar a cadeia de abastecimento é muito alto, pois um fornecedor que não cumpre com o acordado pode parar uma fábrica. Com a classificação de materiais é possível focar na estratégia que trará vantagens administrando os itens de acordo com sua relevância, ou seja, aplicando contratos com fornecedores, focando no relacionamento de curto ou longo prazo ou verificar a melhor opção de gerir cada grupo de produtos.

Os principais aspectos positivos que o uso dessa ferramenta pode possibilitar são:

- a) Conhecimento sobre os itens que são comprados tanto pelo impacto financeiro quanto ao risco de fornecimento;
- b) Definição de prioridades de desenvolvimento de novos fornecedores;
- c) Análise de quais matérias representam oportunidades de reduções de custos de aquisição, isso pode ocorrer por desenvolvimento de um novo fornecedor ou até mesmo pela mudança de relacionamento com o fornecedor;
- d) Percepção dos maiores riscos e criação de planos de ação;
- e) Posicionamento e relacionamento com os parceiros de fornecimento de maneira adequada e estratégica;

- f) A partir da análise e da execução das ações problemas como a falta de entrega, não cumprimento das especificações ou qualidade podem ser minimizados.

Assim, o objetivo geral do estudo foi avaliar o processo atual de gestão de compras em uma empresa do ramo alimentício e como a implantação da ferramenta Matriz Estratégica de Compras poderia auxiliar na tomada de decisão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 LOGÍSTICA

A logística esteve presente desde os tempos antigos como fator determinante de resultados nas batalhas. Ela surgiu como conceito a partir da Segunda Guerra Mundial, período em que eram necessárias várias táticas para transportar tropas, suprimentos, armas e como armazenar esses recursos fundamentais.

Grant (2013, p. 6) diz que:

A prática da logística existe há séculos, especialmente no contexto militar, e a história está repleta de casos sobre como linhas de suprimentos logísticos, ou a falta delas, deram forma às campanhas de Alexandre, o Grande, Gêngis Khan e Napoleão. Exércitos costumavam pilhar as terras que conquistavam para obter os suprimentos de que necessitavam; todavia, no século XIX, o aumento do número de combates significava que exércitos em marcha precisavam de fontes de suprimentos mais substanciais e confiáveis.

Com o término do período de guerras, o mercado necessitava de uma maneira mais eficiente para armazenar e distribuir produtos e foi assim que o conceito de logística passou a ser estudado e praticado entre as empresas.

A partir de 1950, as atividades de marketing foram estruturadas e passaram a fazer parte do cotidiano da organização, logo a distribuição física tornou fator chave de muita importância para suprir a necessidade de produtos pelos mais diversos clientes em diversas regiões. (GONÇALVES, 2010, p. 343)

A globalização e o surgimento das atividades de marketing obrigaram as empresas a buscarem estratégias sobre como atender a demanda diversificada de seus clientes em diferentes regiões, atendendo as expectativas de qualidade certa, quantidade certa e prazos desejados com o menor custo possível.



Contudo, ainda hoje a logística é confundida por muitos como somente uma atividade de transporte, apesar desse conceito ter uma dimensão muito mais ampla e importante para as empresas. Para Caxito (2014, p.2):

A logística representa o elo entre todas as expectativas geradas pelos demais departamentos, sejam eles vendas, marketing, finanças, custos, pesquisa e desenvolvimento, produção ou todos os setores que, somados, visam a um mesmo objetivo, o sucesso de suas metas, e através da expertise nos conhecimentos logísticos a integração de todos permite o crescimento organizado e sustentável.

Já Nogueira (2018, pag.14) diz que:

O conceito de logística é colocar o produto certo na hora certa, no local certo e ao menor custo possível. Este conceito tem sido utilizado para descrever a sinergia proporcionada pelas operações entre as funções das empresas, porém é necessário que se busque, com base nesse conceito, a descrição do que realmente é um processo logístico. O processo logístico deve estar conectado ao conceito da logística, compreender as áreas operacionais (suprimento, produção e distribuição), desde as fontes de matéria-prima até o produto acabado chegar às mãos do consumidor final, buscando a minimização dos custos envolvidos e garantindo a melhoria dos níveis de serviço.

Para Dias (2019) “A logística compõe-se de dois principais subsistemas de atividades: Administração de Materiais e Transporte/Distribuição Física, cada qual envolvendo o controle da movimentação e a coordenação demanda-suprimento”. Para o autor, a Administração de materiais compreende a obtenção de diversos materiais e o alinhamento dessa atividade com as demandas da organização. Os departamentos de compras, recebimento, PCP (Planejamento e Controle da Produção), expedição, transportes e estoques voltam a maioria ou total de suas atividades para esse conceito.

Ballou (2007,p.27), em sua obra Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial, utiliza o conceito do *Council of Logistics Management* (CLM) - Conselho de Gestão da Logística - para definição da logística, que diz:

Na definição do *Council of Logistics Management* (CLM, 1998), logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A logística está presente desde o instante de aquisição de produtos até a realização da entrega final para os clientes, através da integração do fluxo de informações e atividades os processos são executados para o atingimento do objetivo comum: a satisfação do cliente.



Quando bem planejadas e executadas as atividades logísticas, elas possibilitam a redução de custos, aumento de agilidade e eficiência.

## 2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS

As redes logísticas ou cadeia de suprimentos também denominada *Supply Chain*, aborda todos os aspectos operacionais como: compra, armazenamento, embalagem, transporte e distribuição, num fluxo de serviços, bens, informações e finanças.

Para Gonçalves (2013 p. 352):

Uma cadeia de suprimentos consiste em fornecedores, centros de produção de bens, almoxarifados, centros de distribuição e comércio varejista, na qual temos um fluxo de materiais que começa com a matéria-prima, passa por produtos em processo e acaba com produtos acabados que fluem ao longo dos diversos pontos da cadeia, e finalmente, são enviados aos varejistas ou clientes.

Para Gonçalves (2013), a logística no contexto de cadeia de suprimentos é uma função com o processo que liga os componentes da cadeia. Ao examinar uma rede de suprimentos nota-se de maneira distinta três fluxos: fluxo de materiais, com o objetivo de abastecer os elos da cadeia que estão interligados de forma contínua; o fluxo de informações, que é fator primordial para o processo de abastecimento de forma eficiente e visa minimizar o excesso de estoque ao longo da cadeia; o fluxo financeiro, à medida que os materiais são fornecidos aos diversos elos da cadeia, um compromisso financeiro relativo ao valor do material a ser pago é gerado.

Gerir uma cadeia de suprimentos não é algo simples, requer esforço dos envolvidos, integração do processo, comunicação transparente e sintonia operacional entre os parceiros. A cadeia de suprimentos, de uma maneira abrangente, preocupa-se em manter um nível de serviço bom para os clientes e sem gerar resultados ruins para a empresa, através de integração entre as áreas e funções minimiza custos e busca excelência em suas atividades satisfazendo o cliente.

### 2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Michael Porter criou o modelo de análise denominado as Cinco Forças de Porter para demonstrar como acontece a competição nas indústrias, como mostra a Figura 1. O conhecimento sobre como as forças interferem no mercado auxilia a empresa a compreender o seu posicionamento. Em alguns setores da indústria uma força pode ter importância superior a outra, tudo dependerá do contexto.

Porter (2004, p. 6) cita em sua obra que:

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Figura 1 - As cinco forças



Fonte: PORTER (2004, p. 4).

Essa ferramenta é importante para que as organizações possam realizar uma análise do ambiente onde estão inseridas, mas além de possibilitar a criação de estratégias organizacionais, ela pode ser utilizada no setor de compras para obter uma visão do seu mercado fornecedor.

### **2.3.1 Novos entrantes**

Porter (2004) defende que a ameaça de novos entrantes em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já estabelecidos. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada, sendo eles:

- a) economias de escala;
- b) diferenciação do produto;
- c) necessidades de capital;
- d) custos de mudança;
- e) acesso aos canais de distribuição e
- f) desvantagens de custo independentes de escala (patentes, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem).

### **2.3.2 Rivalidade entre os concorrentes**

A rivalidade pode ser mais fraca ou mais forte dependendo da indústria. Para Porter (2004) a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Existem diversos fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado e Porter (2004) aponta oito destes: crescimento lento da indústria, custos fixos altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes investimentos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

O último item, barreiras de saída elevadas, é associado com as barreiras de entrada criando assim um fator risco/rentabilidade. Indústrias com barreiras de saída alta e barreiras de entrada baixas criam um cenário de retornos arriscados e baixos, o que para Porter (2004) é ruim, pois a entrada será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas, porém a capacidade não sairá da indústria quando os resultados se deteriorarem devido à alta barreira de saída.

Mitsutani et al. (2014) afirmam que quanto maior a competição melhor e mais favorável são as condições para o comprador.



### **2.3.3 Produtos Substitutos**

Esta força relaciona a influência que os produtos substitutos exercem ou podem exercer sobre uma indústria. Para Porter (2004), os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro. A identificação dos produtos substitutos é feita por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que o outro. Mitsutani et.al (2014) dizem que os novos produtos substitutos podem competir com os atuais, assim podendo alterar as relações no mercado fornecedor.

### **2.3.4 Poder dos compradores**

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade e mais serviços, também jogando os concorrentes uns aos outros. Em mercados onde os clientes não exigem descontos, preços mais baixos e outras exigências, os competidores sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem sustentar uma maior rentabilidade.

“A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial.” (PORTER, 2004, p.28). A pressão dos compradores irá influenciar positivamente ou negativamente a rentabilidade futura do mercado em que a empresa irá atuar e nela própria. Algumas circunstâncias são apontadas para identificar se um grupo de compradores é poderoso, sendo elas:

- a) O grau de concentração dos clientes supera o da indústria vendedora;
- b) Os produtos comprados na indústria representam uma parcela importante dos custos do cliente;
- c) Os produtos comprados na indústria não são diferenciados;
- d) Os clientes têm baixos lucros, o que os torna mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- e) Existe ameaça de integração para trás;
- f) O custo de mudança de fornecedores é fraco.

### 2.3.5 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes da indústria, podendo elevar os preços dos produtos ou serviços e modificar a qualidade. Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de fornecedores é poderoso:

- a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, e
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

As cinco forças de Porter são universais e estão presentes em todos os tipos de organização e é uma importante ferramenta de análise para as empresas, porém a intensidade e importância dada pela organização pode variar, sendo que em alguns segmentos uma será mais forte do que a outra.

Na área de compras é uma avaliação poderosa que pode ser feita em determinado mercado fornecedor, entendendo como a organização deve se posicionar e quais estratégias podem ser adotadas.

Cada uma das forças pode ser avaliada, e, entendo os fatores que afetarão mais ou menos as cinco forças [...] o gestor de compras poderá ter um panorama compacto, porém poderoso das forças competitivas que atuam naquele mercado fornecedor e, conseqüentemente, quais estratégias poderão ser adotadas. (MITSUTANI, 2014).

A dinâmica das cinco forças pode ser observada no cotidiano dessa função, inevitavelmente existem fornecedores que dominam um mercado, seu tamanho perante a baixa ou nula concorrência impossibilita que a competição aconteça, seus produtos acabam tendo um nível de qualidade maior, o que impacta diretamente na escolha das compras. Por outro lado, existem produtos disponíveis com grande oferta de empresas fornecedoras e outros que podem ser substituídos. Diante disso, surge a importância de categorizar os itens de



acordo com a ferramenta Matriz Estratégica de Compras. Assim os esforços de áreas como Pesquisa e Desenvolvimento em conjunto com a área de compras podem ser direcionados a aumentar a vantagem para a empresa.

## 2.4 OBJETIVOS E A FUNÇÃO COMPRAS

Toda empresa precisa de materiais para iniciar e manter seu funcionamento. O setor de compras é responsável por adquirir esses materiais atendendo as expectativas de seus clientes internos.

Para Gonçalves (2013 p. 245), a compra é um termo utilizado para abordar o ato de promover a procura dos materiais e serviços e adquiri-los para suprir a necessidade da organização. Para o autor isso não descreve de forma completa as responsabilidades da função e os seus processos, pois a função de compras tem uma responsabilidade muito maior e requer planejamento, acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes de suprimentos, esforços para assegurar o recebimento de produtos no momento esperado, inspeção da qualidade e quantidades desejadas.

Pozo (2015, p.157) cita que “A função de compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa.”

As atividades desse setor estão voltadas e tem por finalidade assegurar que as especificações, quantidades e os prazos sejam cumpridos. É fundamental atender as necessidades dos clientes internos com o produto certo, no tempo certo e dentro de um padrão pré-estabelecido assegurando a qualidade, tudo isso atrelado ao preço, buscando as melhores alternativas para a organização. (GONÇALVES, 2013 p.).

O setor de aquisições nas organizações ganhou destaque com o passar dos anos. De área de suporte sem muita atenção, passou a ser vista como uma área estratégica, com possibilidade de contribuir para o aumento dos ganhos financeiros e de qualidade.

A função de compras diz respeito a todo o complexo que envolve o planejamento de aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores. (GONÇALVES, 2013 p. 246).



Ballou (2007, p.356) menciona que as compras abrangem a aquisição de produtos para toda a organização, desde itens de menor impacto até itens com alto impacto, como a matéria-prima. As tarefas associadas a essa função compreendem: selecionar e qualificar fornecedores, avaliar desempenho de fornecedores, negociar contrato, comparar preço, qualidade e serviço, pesquisar bens e serviços, programar as compras, estabelecer os termos das vendas, avaliar o valor recebido, mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade, prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda e especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos.

Essas atividades são importantes para colaborar com um bom desempenho da organização, algumas dessas atividades irão impactar diretamente no custo logístico, produtividade e qualidade dos produtos ou serviços. Percebe-se então que o setor de compras está diretamente ligado com muitos outros setores e deve manter um fluxo de informações claro e confiável.

## 2.5 MUDANÇA NO PAPEL DE COMPRAS

A mudança na visão sobre a contribuição do setor de compras vem aumentando devido as alterações no ambiente organizacional, é ainda uma mudança gradativa e que ganhou maior relevância de um certo tempo para cá.

Bayli et.al (2000, p. 16-18) cita de maneira resumida as razões para a ocorrência dessa mudança, sendo elas: Conceitos de vantagem competitiva; avanço tecnológico, políticas governamentais e de blocos econômicos, recursos finitos, maior proporção de gastos fora da empresa, concentração das compras em poucos e grandes fornecedores e aumento da consciência ambiental.

Esses são alguns dos motivos que proporcionaram a alteração na postura e maneira da função ser reconhecida e executada nas organizações. A mudança de papéis de compras pode ser representada no comparativo entre compra reativa e compra proativa, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa.

Compra reativa	Compra proativa
Compras: um centro de custo	Compras: pode adicionar valor
Compras: recebe especificações	Compras (e fornecedores): contribuem para as especificações
Compras: rejeita materiais defeituosos	Compras: evita materiais defeituosos
Compras: subordina-se a finanças ou a produção	Compras: importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras: contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociação ganha-perde	Negociação ganha-ganha
Muitos fornecedores – segurança	Muitos fornecedores – perda de oportunidades
Estoque excessivo = segurança	Excesso de estoque = desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily et.al (2000, p. 20)

O setor de compras com uma postura proativa gera maiores ganhos para a organização, está fortemente associada a estratégia e ao relacionamento de longo prazo. Não procura somente um fornecedor para uma operação de compra e venda, mas sim algo que propicie um valor maior para ambos.

## 2.6 COMPRAS ESTRATÉGICAS

O setor de compras por muito tempo foi visto apenas como uma área de apoio e operacional, porém ganhou destaque com o passar dos anos. Muitas empresas já estão voltando o olhar para esse setor que pode contribuir muito para o progresso da organização.

Para Bowersox et al. (2014, p. 85),

Historicamente, as compras eram percebidas como uma atividade de funcionários administrativos ou de gerentes de níveis inferiores que tinham a responsabilidade de executar e processar pedidos feitos por outros setores da organização. O papel do setor de compras era obter de um fornecedor o recurso desejado pelo menor preço possível. Essa visão tradicional mudou substancialmente nas últimas décadas. O foco moderno encontra-se no custo total e no desenvolvimento de relacionamentos



entre compradores e vendedores; como consequência, as compras foram elevadas à categoria de atividade estratégica.

Os pontos positivos de uma gestão estratégica da função de compras podem ser analisados em nível financeiro e de qualidade de produto. A crescente competição nas industriais faz com que as estratégias sejam essenciais, o setor de compras é a porta de entrada para os insumos e necessita de uma desenvoltura superior voltada ao conhecimento dos itens adquiridos e do mercado fornecedor.

Mitsutani et al (2014) afirmam que existem quatro etapas para a implementação das compras estratégicas, sendo elas:

- a) Diagnóstico das práticas atuais de compras: envolve diversas atividades com o objetivo de entender o contexto da gestão de compras e seus obstáculos, diante disso, posteriormente, pode-se traçar as estratégias. As atividades são: *Spend analysis*, ou análise do dispêndio, significa compreender os gastos de aquisição da organização e envolve o conhecimento e priorização através da classificação ABC ou Regra de Pareto. Outro ponto é o alinhamento das estratégias do negócio, entender as táticas dos concorrentes, como é a técnica de crescimento da empresa, como serão os investimentos nos próximos anos. Tudo isso para que o setor de compras possa analisar como está sua organização e se está correspondendo a demanda de maneira adequada. Faz-se ainda necessário entender qual é a estrutura organizacional de compras e seu perfil.
- b) Definição das estratégias de implementação: Após a etapa inicial onde é possível obter um conhecimento amplo sobre o contexto do setor de compras, é necessário iniciar a definição das estratégias, aqui a ferramenta desenvolvida por Kraljic é útil, fornecendo informações que resultarão em mudanças processuais e organizacionais.
- c) Implementação das compras estratégicas: Essa etapa é considerada crítica, pois aqui serão colocadas em prática as estratégias e os planos e verificado os seus resultados.
- d) Controle e melhoria contínua: Após a implementação, é necessário criar os instrumentos de controle e melhoria contínua para verificar se tudo está ocorrendo conforme o planejado, se os resultados estão sendo satisfatórios através das métricas definidas.



Para a montagem da ferramenta Matriz de compras estratégicas é necessário ter conhecimento sobre os temas de Classificação ABC e o modelo criado por Kraljic, essas duas análises são bases para a implementação da matriz.

### 2.5.1 Curva ABC

A curva ABC, também conhecida como classificação ABC ou Pareto, é uma técnica muito conhecida que permite analisar e classificar itens de acordo com sua importância. Existem três classes, que são: 1) classe A: Itens de maior valor de demanda ou consumo anual; 2) classe B: Itens de valor de demanda ou consumo anual intermediário e 3) classe C: Itens de menor valor de demanda ou consumo anual.

Seguindo a regra de Pareto, concluímos que os itens classificados como A, normalmente, correspondem a 20% em quantidade, mas chegam a 80% em termos de valor. Já os itens considerados como B representam 30% da quantidade e 15% do valor, enquanto os itens C equivalem a 50% da quantidade e 5% do valor. (BERTAGLIA, 2009 p. 337).

As etapas utilizadas para realizar essa classificação são: relacionar os itens de estoque; mensurar o valor total do item no estoque; ordenar de maneira decrescente os itens pelo seu valor total; determinar o percentual de representatividade do valor total de cada item no valor total do estoque; classificá-los como A, B ou C.

O processo de elaboração da curva ABC é bastante simples. Primeiramente, deve-se calcular o consumo de todos os itens do estoque. Esse cálculo é normalmente baseado nos dados históricos e, de forma geral, a curva ABC poderá ser elaborada com base na média mensal de 12 meses de consumos históricos. (GONÇALVES, 2013, p.276).

O item classificado com A requer grande atenção da empresa, é indicado buscar estratégias para o fornecimento e, devido ao seu alto impacto financeiro, não é ideal que fique por um grande período armazenado em estoque.

### 2.5.2 Matriz Estratégica de Compras

Peter Kraljic criou em seu artigo “*Purchasing Must Become Supply Management*”, publicado em 1983, um modelo que visa estabelecer o gerenciamento de compras e suprimentos e também ajudou a implementar os princípios de compras estratégicas nas

organizações. A ferramenta passou por adaptações com o passar do tempo sob as perspectivas de diversos autores.

Essa ferramenta será utilizada nesse trabalho, denominada como Matriz Estratégica de Compras, e permite a visualização completa dos itens ou famílias de itens comprados. Através de uma análise do impacto financeiro versus criticidade do item é possível definir uma estratégia mais apropriada.

[...] seria um erro simplesmente utilizar o valor monetário como base para a segmentação das necessidades. Alguns insumos são materiais estratégicos; outros não. Alguns insumos têm potencial para gerar um alto impacto no sucesso da empresa; outros não. Algumas compras são muito complexas e de alto risco; outras não. (BOWERSOX ET AL., 2014, p. 94).

O modelo em estudo está representado na figura 3. Esses quatro quadrantes são os que definem de forma categorizada a estratégia mais indicada para a aquisição.

Figura 3 - Matriz Estratégica de Compras.



Fonte: Kraljic (1983)

Segundo Mitsunani et al. (2014) as categorias podem ser descritas da seguinte forma:

- Crítico ou gargalo: está associado ao número pequeno de opções de fornecedores no mercado ou ao nível de complexidade devido as características do produto para a empresa, representa alto risco de fornecimento, porém não possui grande impacto financeiro no valor de compras. Sugere-se como estratégia para redução de riscos a criação de contratos de longo prazo com os fornecedores atuais, desenvolvimento de fornecedores alternativos ou até mesmo mudança na especificação técnica do produto.



- Não crítico: categoria onde tanto o risco de fornecimento e o impacto financeiro são baixos. O principal ponto a ser analisado nesse grupo é a atividade operacional que esses itens demandam do time de compras, tirando o foco de itens com maior importância. A estratégia deve ser voltada para a produtividade do comprador, com formação de contratos guarda-chuva, que são contratos contemplando diversos itens ou a transferência de responsabilidades, possibilitando que clientes internos possam realizar a função.
- Alavancável: grupo de produtos que representam uma baixa complexidade no fornecimento, mas, em contrapartida, a importância financeira é alta, podendo gerar ganhos para a organização através de negociações. A estratégia deve ter foco para o aumento de ganhos, através de compras em volume e troca de fornecedores.
- Estratégico: Caracterizado por itens que representam uma alta complexidade de fornecimento e elevada importância interna. Ao mesmo tempo que o impacto nos resultados da organização são elevados dependendo da gestão de compras, os mercados externos são de alta complexidade e risco.

Cada empresa tem suas particularidades no processo produtivo e a área de compras deve ter o conhecimento aprofundado das aplicações dos materiais comprados, do impacto que gera e das possibilidades de fornecimento no mercado para assim embasar sua estratégia de aquisição e relacionamento com o fornecedor.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Pereira (2019) define a metodologia como: “[...] o estudo dos métodos. A sua finalidade é ajudar o pesquisador a compreender em termos mais amplos possíveis o processo de investigação científica”.

#### **3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM**

Para esse projeto o método de abordagem empregado para coletar informações é a pesquisa mista também conhecida como quali/quantitativa. Os aspectos para coleta de informações que auxiliaram na construção da ferramenta foram de dados qualitativos e quantitativos.

### 3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Foram utilizadas para a elaboração deste projeto as técnicas de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental.

A técnica exploratória utilizada nessa pesquisa se restringe mais a coleta de dados, proporcionando maior familiaridade com o problema, a fim de facilitar a construção de hipóteses e aprimoramento de ideias. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para fundamentar teoricamente o trabalho, constatando os procedimentos e opiniões de autores da área através de livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental foi necessária para auxiliar no momento de análise dos dados, mas ocorreu a necessidade de buscar informações, além da teoria, sobre o tema em documentos, tais como: planilhas e tabelas de controle da empresa.

Para a coleta de dados utilizou-se a observação participante e entrevista não estruturada. A autora trabalha na empresa em estudo e as constatações sobre a rotina de trabalho foram decisivas para a execução do estudo. Posterior a análise e coleta de dados, deu-se início a fase de elaboração e fundamentação de alternativas. Neste momento verificou-se outros estudos de casos que contribuíram na aplicação da ferramenta em estudo.

Essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois são descritos processos em relação a área de compras da empresa e o diagnóstico obtido do setor através de entrevistas.

Para criação da ferramenta Matriz Estratégica de Compras foram efetuadas diversas pesquisas e realizadas algumas adaptações para o contexto da organização em estudo. Como principal limitação da pesquisa, pode ser considerado o fator de tempo, pois não será possível efetuar uma intervenção prática e obter resultados realistas da aplicação da matriz, será realizada apenas a montagem e aplicação para obter uma análise da categorização de materiais e propor sugestões a partir dos dados.

É importante salientar que nesse estudo o objeto de análise foi voltado para o grupo de matérias-primas pela grande importância e complexidade que esses produtos possuem para a organização estudada, buscou-se compreender o gerenciamento atual e aplicar a matriz para categorizar os itens.

Para Dias (2019, p. 14), as matérias-primas “são materiais básicos e necessários para a produção de produto acabado; seu consumo é proporcional ao volume de produção”.

Para a aplicação completa da ferramenta foram utilizados os itens que compõem a classe A da metodologia de classificação ABC, que representam o maior valor de compras do



grupo, conforme sua importância relativa. O autor ainda afirma que: “A curva ABC tem sido usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa”.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após o período de estágio da autora na organização em estudo, foi possível diagnosticar a situação do gerenciamento de materiais no setor de aquisições desta empresa. Partindo do conhecimento prévio da autora e das informações coletadas, foram também considerados os pareceres de outros setores envolvidos, assim buscou-se uma significância maior das informações. Importante salientar que neste trabalho o grupo selecionado para análise é o de matérias-primas, por esse motivo as considerações são todas a partir dessa análise, porém em geral o gerenciamento de materiais é o mesmo no que tange as categorizações e relacionamentos com o fornecedor.

As compras são todas realizadas pelo próprio setor, através de consulta ao MRP (*Material Requirement Planning*), os pedidos de compras são emitidos pelos analistas, realizando também o controle do estoque através dos relatórios do sistema. É obrigação do setor realizar as reprogramações de entregas.

Ao que se refere ao gerenciamento atual dos materiais, notou-se que não é satisfatório, ele é realizado de maneira superficial sem utilização de ferramentas que possam contribuir com informações relevantes ou ainda minimizar custos contribuindo para o resultado positivo da organização. Apenas um item no grupo de matérias-primas tem destaque e sua aquisição é baseada em estratégias, isso devido a complexibilidade da compra do produto que é realizada através da bolsa. Nessa operação uma consultoria dá suporte ao setor para a análise do mercado e negociação.

Da maneira atual, a empresa tem baixo poder sobre seus fornecedores e sofre com faltas de insumos para a produção. A falta de posicionamento de itens de acordo com os aspectos de criticidade e comprabilidade causa um tratamento padrão para todas as categorias de produtos e faz com que os compradores empreguem tempo em grupos que não representam riscos ou impactos financeiros significativos, assim deixando de trabalhar os itens mais relevantes.

Nota-se que itens muito críticos e com impacto direto na produção onde, por exemplo, a falta de entrega na data acordada pode gerar parada na linha produtiva não possuem uma tratativa adequada. Em poucos casos existe um contrato formal com o fornecedor e, nos casos em que existem, não há uma abordagem esclarecendo as responsabilidades e as “punições”. Se as regras não forem cumpridas de acordo com o contrato, é comum apenas existir uma tabela de preço negociada para emissão do pedido de compra, mas a qualquer momento pode haver um reajuste não esperado.

Existem fornecedores que são previamente considerados problemas, visto que não cumprem datas de entregas solicitadas ou ainda com problemas de qualidades, mesmo assim, por falta de outra opção homologada, eles acabam sendo a única escolha. Outro ponto referente ao número de fornecedores homologados para as aquisições é que existem fornecedores únicos em muitos produtos e esses são detentores da oferta de mais de um dos itens do mesmo segmento adquiridos. Por exemplo, um número de diversos aromas é adquirido exclusivamente de um único fornecedor. Nesses casos o poder de barganha está praticamente só com o fornecedor, o comprador tenta uma reação, mas sem grandes resultados. O mais problemático desse tipo de gerenciamento é a possibilidade de indisponibilidade de produto, pois o fornecedor pode passar por complicações financeiras que impossibilite sua operação, ou até mesmo ter algum problema que force a parada produtiva, como aspectos técnicos envolvendo maquinário, aspectos legais ou até mesmo uma fatalidade como um incêndio no parque fabril. Isso causaria um desabastecimento em série para a empresa em estudo.

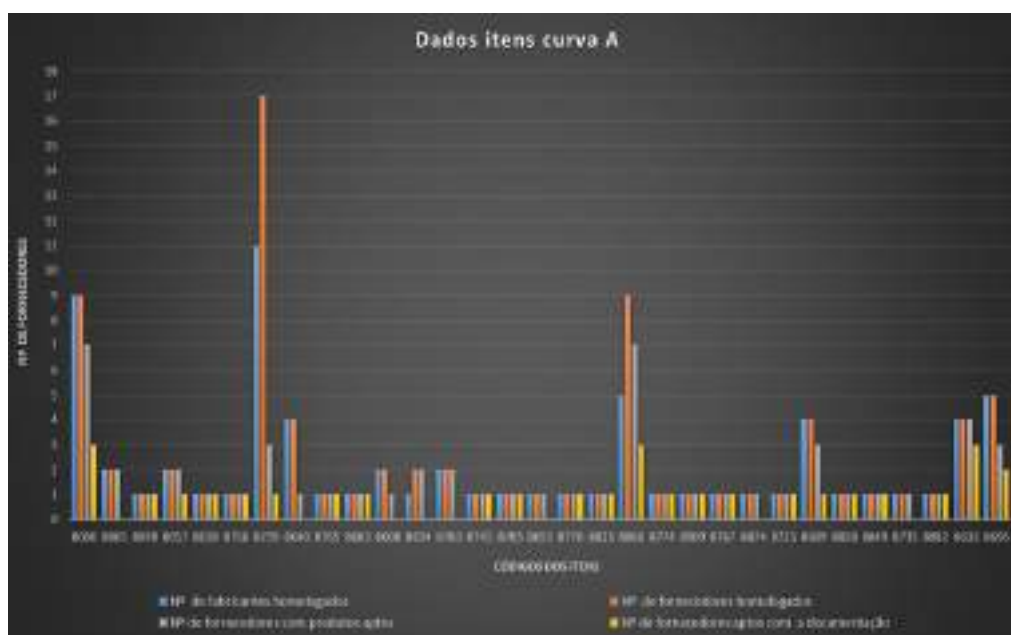
Foi realizada a criação e aplicação da Matriz, a partir do conhecimento da estudante, sobre os itens comprados com o suporte da coordenadora do setor de suprimentos, seguindo de maneira criteriosa as etapas estudadas para a formulação da ferramenta.

Considerando o período de um ano para análise, constatou-se que o número total de itens adquiridos no grupo de matérias-primas é de 171, sendo que destes, 31 representam a curva A na classificação ABC.

Analisando somente a classificação ABC, dados importantes já são visualizados. Nota-se que dos itens adquiridos muitos são comprados de um único fornecedor e isso deixa a empresa a mercê do atendimento do parceiro. No caso do não cumprimento de uma entrega na data solicitada, isso pode causar um impacto negativo para a organização, pois a falta de um produto pode paralisar uma linha produtiva. Na Figura 4, estão apresentados os dados

relativos à disponibilidade de fornecedores e sua situação atual junto a empresa. A intenção é mostrar quais seriam as alternativas de fornecimento no momento e como está a distribuição entre os elementos da classe A.

Figura 4 - Curva A de materiais.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A coluna azul representa o número de fabricantes homologados, em que mostra quantos produtos são obtidos a partir de um mesmo fabricante e a necessidade de desenvolvimentos.

A coluna laranja apresenta os números de fornecedores homologados, visto que a política interna de qualidade também regulamenta os distribuidores das marcas aprovadas. Pode-se considerar muito mais simples aumentar o número de fornecedores homologados do que os fabricantes.

A coluna cinza apresenta o número de fornecedores com produtos aptos, pois do montante dos fabricantes alguns podem estar com aprovação apenas para compra de lote-piloto ou aprovados com restrições. Isso ocorre quando o produto tem desempenho diferente para a utilização nas linhas produtivas.

A coluna amarela são os fornecedores aptos com a documentação. Esse número já representa um problema no desenvolvimento do fornecedor, como não é obedecido um



fluxograma de etapas, as vezes ele passa a ser um fornecedor sem nem ter enviado todos os documentos solicitados. Existe também um prazo de validade desses documentos e se não forem enviados pelo fornecedor, deveria ser interrompida as compras. Porém, em situações de um único fornecedor, abre-se uma “brecha” para não desabastecer a produção.

Com essa análise breve, já é observado que o setor de compras não tem muitas alternativas para as aquisições, precisando sempre recorrer ao mesmo parceiro. Isso já caracterizaria uma necessidade de priorização de desenvolvimento, gestão de contratos e de relacionamento com esses fornecedores.

Para a criação e aplicação do modelo proposto da Matriz Estratégica de Compras, foi necessário envolver a coordenadora de compras da empresa. Posteriormente, em caso de aderência do procedimento, para que a ferramenta tenha sucesso na implantação é importante que algumas pessoas com grande conhecimento sobre os produtos da empresa participem em conjunto da análise e definição das estratégias, nesse caso a gestora da equipe de P&D, a gestora da área de compras e a gestora do setor de PCP (Planejamento e controle da Produção).

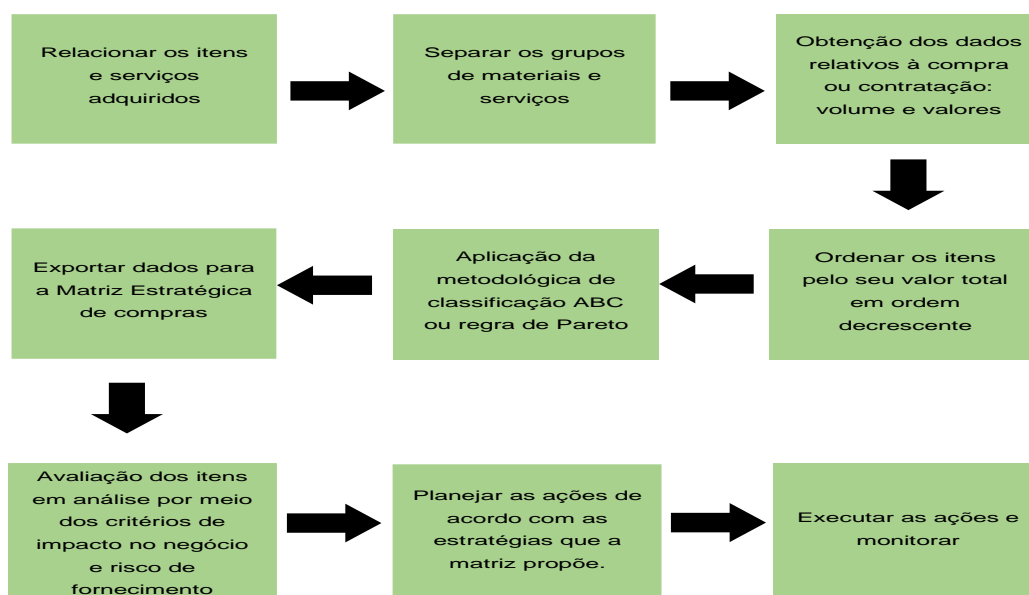
A proposta do uso da ferramenta e quais seriam as vantagens nessa execução deve estar clara para todos os envolvidos (Figura 5).

a) Primeira etapa: Relacionar os produtos/serviços adquiridos pelo setor de compras para a organização, na empresa em estudo, essa relação foi obtida através de relatório do ERP Datasul da TOTVS, cujo comando de execução é o CE0415. O relatório apresenta diversas informações, mas para a avaliação o importante está descrito abaixo:

- “Local de entrega” como a organização possui mais de um estabelecimento alguns itens são de uso geral e outros específicos, o relatório identifica de acordo com os códigos cadastrados para cada estabelecimento.
- “Data de entrega” como o relatório gerado para a análise foi parametrizado para trazer dados de um ano, essa coluna serve como informativa dos períodos de entregas. O período de um ano foi determinado para conseguir uma amostra mais significativa.
- “Grupo de estoque” cada família de materiais é cadastrada com um código de grupo de estoque, exemplo: matérias-primas, embalagens, manutenção, expediente etc.
- “Item” que se refere ao código identificação interno criado para o material;
- “Descrição item” é o nome do item utilizado para identificação interna;
- “Nome abreviado” refere-se ao nome abreviado do fornecedor inserido no cadastro;

- “Qtde recebida” demonstra qual foi a quantidade recebida em cada entrada do material;
- “Un” representa a unidade de medida cadastrada para o item;
- “Preço unit” representa o valor unitário respectivo a cada entrada daquele material;
- “Valor total” contempla a informação do valor total respectivo a entrada daquele item.

Figura 5 - Etapas de aplicação da Matriz Estratégica de Compras



Fonte: Elaborado pelos autores.

- b) Segunda etapa: os produtos/serviços podem ser separados em grupos, de acordo com suas características. A empresa pode realizar a análise de todos os grupos, mas nesse estudo para verificação, a autora optou pelo o grupo de matérias-primas, visto que esses componentes possuem maior importância. A separação é considerada simples, pois pode ser feita através do código do grupo de estoque (Tabela 1).

Tabela 1 - Montagem da Matriz Estratégica de Compras.

Local	Data Entrega	Grupo de estoque	Item	Descrição Item	Nome Abreviado	Qtde Receb	Un	Preço Unit	Valor Total
X	xx/xx/xxxx	x	x	xxxx	xx	x	x	xxx	x

Fonte: Elaborado pelos autores.

- c) Terceira etapa: apurar as informações pertinentes a cada item, de acordo com o volume e valores. Utilizou-se como base o mesmo relatório de entradas, porém os dados foram exportados para outra aba para efetuar uma melhor apuração (Tabela 2).

Tabela 2 - Montagem da Matriz Estratégica de Compras.

Item	Descrição	Quantidade entradas	Quantidade total	UN	Valor unitário
X	xxxx	x	x	x	xxx

Fonte: Elaborado pelos autores.

- “Quantidade de entradas” através da função Cont.se do Excel foram obtidos o número total de entradas referente a cada item, ou seja, quantas vezes foi comprado o produto no período. Esse dado foi inserido em caráter informativo.
  - “Quantidade total” através da função Somase do Excel foram obtidas as quantidades totais que representam a soma das entradas.
  - “Valor unitário” como cada item em sua respectiva entrada pode ter sido precificado com um valor diferente, devido, por exemplo, a alteração taxa de dólar, euro ou alteração de preço do fornecedor, usou-se a função Médiase do Excel para obter um valor médio de todos os movimentos.
- d) Quarta etapa: ordenar os itens de maneira decrescente de acordo com o valor total de compra. Em uma nova aba do Excel foram exportados os dados para montagem da planilha que irá formar a classificação ABC, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Montagem da Matriz Estratégica de Compras

Item	Descrição	Quantidade entradas	Quantidade total	UN	Valor unitário	Valor total
X	xxxx	x	x	x	xxx	xxxxxxxx

Fonte: Elaborado pelos autores.

- “Valor total” valor atingido pela fórmula de multiplicação entre as variáveis valor unitário e quantidade total. Após termos o valor total conhecido de cada item é necessário efetuar a ordenação de maneira decrescente de valores, ou seja, do maior para o menor.
- e) Quinta etapa: classificação dos itens de acordo com a classificação ABC ou Regra de Pareto, apurar o percentual relativo ao custo total de compras e o percentual



acumulado para que seja possível aplicar o princípio: A representam 80% do valor, B representam 15% e C representam 5%, demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Montagem da Matriz Estratégica de Compras.

Item	Descrição	Quantidade entradas	Quantidade total	UN	Valor unitário	Valor total	% Individual	% Total	Classificação ABC
X	xxxx	x	x	x	xxx	xxxxxxx x	x%	xx%	x

Fonte: Elaborado pelos autores.

O percentual individual é o percentual relativo de cada item no somatório total das aquisições, obtido através da fórmula de divisão entre as variáveis valor total e somatório do valor total. E o percentual Total é o acumulado para compor a classificação ABC, obtido através da soma entre os percentuais relativos. No primeiro item deve ser mantido o percentual relativo, a partir do segundo o acumulado é alcançado pela soma do % total anterior mais o relativo do item em questão.

- f) Sexta etapa: exportar os dados da tabela de classificação ABC para a tabela de montagem da Matriz Estratégica de Compras.
- g) Sétima etapa: avaliar os itens que estão participando do estudo de acordo com os aspectos estabelecidos para a análise de impacto no negócio e risco de fornecimento.

Os critérios utilizados para avaliar o impacto no negócio são:

- “Impacto no resultado operacional”: Coluna na qual foram colocadas as avaliações referentes ao impacto da matéria-prima no resultado do empreendimento considerando o uso nas linhas produtivas e a importância no resultado do produto;
- “Impacto de ruptura de fornecimento”: Avaliado quanto aos impactos da falta do produto na produção, alguns itens são de maior impacto que outros;
- “Impacto da mudança de preço no resultado da empresa”: Em relação ao percentual relativo da classificação ABC foram informadas as notas;
- “Volume de compras”: De acordo com o relatório de entradas foram atribuídas notas de acordo com o volume de compras de cada item no período de um ano;
- “Nível final”: Apresenta a nota média ponderada atingida em cada item em função da nota vezes o peso do aspecto em análise.

Quanto aos critérios avaliados para mensurar o risco de fornecimento foram considerados na Tabela 5:

- “Número de fornecedores”: Através de uma avaliação quanto ao número de fornecedores disponíveis no mercado;
- “Dificuldade na entrega”: De acordo com a localização geográfica do fornecedor;
- “Escassez de capacidade de fornecimento”: Referente ao número de fornecedores aptos para fornecer o produto internamente;
- “Padrão x Específico”: Referente a customização do fornecer para o produto adquirido na organização.
- “Nível final”: Apresenta a nota média ponderada atingida em cada item em função da nota vezes o peso do aspecto em análise. O % relativo é o quesito que irá definir o tamanho da bolha no gráfico da matriz.

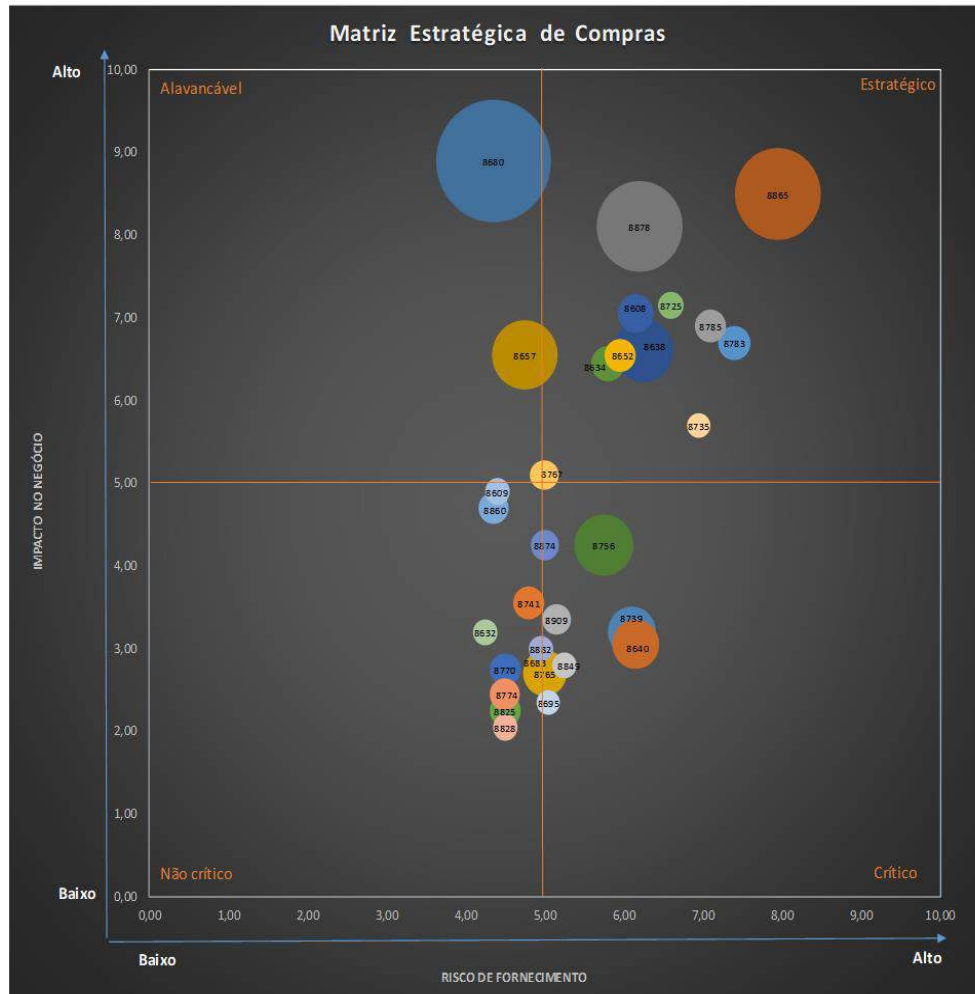
Tabela 5 -Aplicação da Matriz Estratégica de Compras.

MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMPRAS														
Dados dos itens				Impacto no negócio					Risco de fornecimento					
Código	Descrição	% relativo	Classificação ABC	Impacto no resultado operacional	Impacto de ruptura de fornecimento	Impacto da mudança de preço no resultado da empresa	Volume de compras	Nível final	Número de fornecedores	Dificuldade na entrega	Escassez de capacidade de fornecimento	Padrão x Específico	Nível final	
				3	2,5	2,5	2	10,00	2,5	2	3	2,5	10,00	
8680 XX		16,267%	A	8	9		9	10	8,90	8	6	3	1	4,35
8865 XX		9,130%	A	9	8		8	9	8,50	6	6	10	9	7,95
8878 XX		9,020%	A	9	8		8	7	8,10	6	6	10	2	6,20
8657 XX		5,189%	A	7	6		7	6	6,55	4	6	6	3	4,75
8638 XX		4,460%	A	7	7		7	5	6,60	3	10	10	2	6,25
8756 XX		4,219%	A	4	4		5	4	4,25	4	5	10	3	5,75
8739 XX		2,842%	A	2	3		5	3	3,20	9	3	10	1	6,10
8640 XX		2,647%	A	3	2		5	2	3,05	9	2	10	2	6,15
8765 XX		2,306%	A	2	2		4	3	2,70	5	0	10	3	5,00
8683 XX		2,293%	A	2	2		4	3	2,70	5	0	10	3	5,00
8608 XX		1,626%	A	7	8		7	6	7,05	8	5	8	3	6,15
8634 XX		1,400%	A	5	8		7	6	6,45	7	4	10	1	5,80
8783 XX		1,269%	A	9	6		6	5	6,70	5	6	9	9	7,40
8741 XX		1,205%	A	4	2		5	3	3,55	4	4	10	0	4,80
8785 XX		1,190%	A	10	10		4	2	6,90	7	3	10	7	7,10
8652 XX		1,172%	A	7	7		6	6	6,55	4	6	10	3	5,95
8770 XX		1,159%	A	3	2		3	3	2,75	5	0	10	1	4,50
8825 XX		1,128%	A	2	2		3	2	2,25	5	0	10	1	4,50
8860 XX		1,108%	A	4	5		5	5	4,70	7	4	6	0	4,35
8774 XX		1,104%	A	2	2		3	3	2,45	5	0	10	1	4,50
8909 XX		1,023%	A	5	3		2	3	3,35	3	7	10	0	5,15
8767 XX		1,015%	A	6	5		5	4	5,10	4	5	10	0	5,00
8874 XX		0,990%	A	4	4		5	4	4,25	4	5	10	0	5,00
8725 XX		0,801%	A	10	10		5	2	7,15	7	3	10	5	6,60
8609 XX		0,768%	A	4	4		6	6	4,90	9	2	5	1	4,40
8828 XX		0,767%	A	2	3		2	1	2,05	5	0	10	1	4,50
8849 XX		0,704%	A	3	4		2	2	2,80	5	5	10	0	5,25
8735 XX		0,697%	A	7	7		5	3	5,70	4	6	10	7	6,95
8882 XX		0,696%	A	3	2		4	3	3,00	3	6	10	0	4,95
8632 XX		0,695%	A	2	4		4	3	3,20	7	5	5	0	4,25
8695 XX		0,677%	A	3	2		3	1	2,35	4	3	9	3	5,05

Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 6 contempla a aplicação da Matriz Estratégica de Compras e embasa as estratégias a partir da categorização obtida. A amostra de matérias-primas está dispersa entre os quatro quadrantes e cada um deles mostra uma categoria diferente de materiais e qual as estratégias e ações que podem ser tomadas para o gerenciamento destes

.Figura 6 - Matriz Estratégica de Compras



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na literatura e nos aspectos internos da empresa em estudo, serão demonstradas as análises.

No quadrante Alavancáveis estão as categorias de alto impacto no resultado da empresa e com o mercado competitivo e pouco complexo. São produtos importantes, contudo a troca de fornecedor não é difícil, pois o mercado é bem aquecido e apresenta substitutos.



Internamente percebe-se que esses itens têm um grande consumo e não possuem características do fornecedor quanto a especificações exclusivas. É indicada aquisição no mercado através de cotações, aproveitando a competitividade do mesmo para alcançar o menor preço.

No quadrante Estratégicos ficam as categorias que se deve ter mais cuidado, pois possuem um alto impacto no resultado organizacional e seus mercados não são tão competitivos, ou seja, o poder de barganha da empresa fica reduzido, uma troca de fornecimento se torna muito difícil. É indicado procurar estabelecer parcerias com fornecedores e relacionamentos estáveis de longo prazo, como por exemplo, a criação de contratos e acordos garantindo o fornecimento. Nesse quadrante também estão alocados os itens que possuem ajustes em suas especificações para atender a empresa em estudo ou itens com uma certa complexidade de substituição, pois qualquer variação pode alterar significativamente o produto. Percebe-se que existem outros fornecedores no mercado, mas para poder movimentar esses produtos de quadrantes é necessário um esforço da área de desenvolvimento.

As categorias que são do quadrante Não Críticos têm baixo impacto no resultado empresarial e apresentam mercado aquecido, ou seja, não é necessária preocupação com o fornecimento. Uma boa percepção é adotar estratégias para diminuir o trabalho do comprador, possibilitando que ele seja responsável apenas por monitorar as entregas e negociar os preços. Assim ele poderá focar em outros projetos estratégicos, visando os resultados de ganhos de qualidade, produtividade e financeiros. No caso da empresa em análise, um ponto que merece atenção nessa categoria é que praticamente todos os itens são comprados de um único fornecedor e, alguns desses casos, o mesmo fornecedor oferta mais de um desses itens. O comprador consegue ter uma melhor posição na negociação devido ao volume, mas é importante ter outras fontes.

Gargalos são as categorias que não têm muito impacto no resultado, contudo estão em mercados complexos. Esta categoria não costuma receber muita atenção, pois não apresenta muita importância para a empresa, contudo, são produtos que estão em mercados complicados e para evitar a falta, deve-se ter atenção. As estratégias a serem adotadas é a de padronização dos itens, desenvolvimento de novos fornecedores e reposicionamento em relação ao mercado. Para a empresa em análise, percebe-se que alguns desses itens são do



mesmo segmento dos Não críticos e seria interessante verificar quais os produtos poderiam ser desenvolvidos em comum com os fornecedores.

É indicado ainda que, após a categorização, o setor formule contratos com os fornecedores, pois as matérias-primas adquiridas são responsáveis pelo resultado do produto e não pode haver variação na especificação ou atrasos nas entregas. O contrato deve ser adequado segundo a melhor estratégia de fornecimento escolhida. Por exemplo, para um fornecedor estratégico deve-se elaborar contratos longos, a fim de garantir o fornecimento daquele item. Outro caso em que é sensato fazer contratos longos é quando o item está em um mercado onde a variação de preço é muito alta, assim garante-se um bom preço de fornecimento por mais tempo. Contudo, há casos em que é interessante fazer contratos de curto prazo, como por exemplo, em situações em que se tem a expectativa de se realizar compras esporádicas daquele item.

Na implementação do contrato deve-se ter a preocupação de definir de maneira bem clara o que são as obrigações do contrato e do cliente, as condições de fornecimento e as multas e penalidades em caso de não cumprimento. Além de criar um clima positivo e transparente na relação cliente-fornecedor, diminui as preocupações com a garantia de qualidade e de fornecimento. Esse ponto é algo muito crítico para a empresa e que causa muitos problemas no gerenciamento atual.

É essencial que o setor de compras e os demais envolvidos internamente tenham conhecimento sobre o cenário que os suprimentos da empresa estão e as ações estratégicas que podem ser adotadas. A forma visual que a ferramenta se apresenta é muito interessante por trazer mais clareza e objetividade.

A área de desenvolvimento deve avaliar quais os itens que necessariamente podem sofrer alguma alteração de especificação e quais as possibilidades de desenvolvimento de novos fornecedores para uma segurança maior de fornecimento e até mesmo possibilitando que o material troque de quadrante na matriz. É interessante focar para que o maior número de itens esteja nos quadrantes de alavancável e não crítico, assim buscando resultados melhores para a organização. Outro ponto importante é acompanhar a documentação de cada fornecedor e deixá-la completa e regularizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia, no cenário atual, é essencial devido a competitividade acirrada do mercado. As empresas precisam estar atentas em tudo que pode influenciar o seu desempenho, seja de maneira positiva ou negativa. Ter clareza do impacto e tratar esses pontos é crucial.

O setor de suprimentos nas organizações é a porta de entrada de produtos que farão com que a empresa possa produzir, ou seja, sua razão de existir é o atendimento ao cliente interno, para que posteriormente a empresa possa atender os clientes externos. Ao pensar numa empresa do segmento alimentício, a importância desse setor pode ser amplificada. Um fornecedor não pode fazer parte do abastecimento da empresa sem que atenda no mínimo os requisitos básicos.

Muitas vezes por essa dificuldade de encontrar fornecedores aptos, que atendam a necessidade e estejam dispostos a seguir a burocracia exigida, faz com que a organização fique amarrada em apenas um deles. Isso é imprudente, pois coloca em risco direto a produção sem uma segunda opção para abastecimento.

A função desse setor não fica restrita somente a adquirir produtos, mas sim ao gerenciamento dos materiais e fornecedores, como obter bons resultados e como contribuir financeiramente com a organização através de ganhos financeiros, redução de custos e negociação, tudo isso atrelado a compra de um produto com qualidade e a um fornecedor responsável e ciente das exigências e penalidades que poderá sofrer pelo descumprimento das normas estabelecidas.

Após um estudo aprofundado, concluiu-se que caso o setor opte pelo uso da ferramenta, poderá usufruir da proposta sugerida e torná-la um guia para formulação de suas estratégias de compras. Atualmente não há uma ferramenta em uso que possibilite a categorização de materiais e norteie as ações estratégicas a serem definidas para as aquisições. A empresa sofre com um gerenciamento ineficiente e isso ficou claro pela recorrência de atrasos nas entregas que impactam diretamente na falta de material para atender a demanda produtiva. A falta de alternativas de fornecimento em diversos itens que poderiam ter maior possibilidades de compras pode estar prejudicando os resultados organizacionais, elevando o custo.



A ferramenta mostrou muitas informações importantes sobre as matérias-primas e itens que são oportunidades de redução de custos, itens que requerem contratos com os fornecedores e itens que não precisam necessariamente ter o mesmo tratamento interno e atenção. Seria importante que a empresa realizasse um plano de ação sobre esse cenário e acompanhasse os resultados obtidos em termos de redução de custos, desenvolvimento de novos fornecedores, implantação de novos contratos e redução de problemas cotidianos, como a falta de entrega ou de qualidade dos produtos.

A área de compras precisa ser estratégica, é fundamental ter um conhecimento de seus produtos, dos impactos, das particularidades de cada item e ter um plano de ação para seguir. Porém, para ter sucesso na implantação da matriz, é essencial que as áreas envolvidas estejam a par e dispostas a auxiliar na formulação do gráfico e do plano de ação. A área de P&D, que é chave no processo de homologação de produtos e fornecedores, precisa se engajar na causa e contribuir no desenvolvimento.

Quanto a pesquisas futuras, recomenda-se uma análise dos resultados obtidos com a aplicação da ferramenta, o que aprofundaria e enriqueceria ainda mais o conhecimento para a área de suprimentos.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento de cadeia de abastecimento**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donal. J. **Gestão Logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014.

CAXITO, Fabiano. **Logística: um enfoque prático**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GRANT, David B. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GIL, Carlos Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.



GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e cadeia de suprimentos: o essencial**. São Paulo: Manole, 2013.

KRAJILC, Peter. **Purchasing Must Become Supply Management**. Harvard Business Review, 1983.

MAGRETA, John. **Entendendo Michael Porter: um guia essencial da competição estratégica**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MITSUTANI, Claudio et al. **Compras Estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística empresarial – um guia prático de operações logísticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VOLTONI, Elton. **Definindo Estratégias de Aquisições: Abordagem com uso da Matriz de Kraljic**. Disponível em: <https://www.excentconsultoria.com.br/single-post/analiseestrat%C3%A9giascategoriasdeaquisi%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 11 set. 2019.