



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

## A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE COMPRAS PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Jéssica Silveira Sousa<sup>1</sup>

Prof. M. Sc. Rickardo Leo Ramos Gomes<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jéssica Silveira Sousa y Rickardo Leo Ramos Gomes (2018): "A importância do setor de compras para o crescimento empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/compras-crecimiento-empresarial.html>

### RESUMO

Este trabalho surgiu do interesse pessoal da autora em desenvolver um estudo sobre a importância do setor de suprimentos para o desenvolvimento da empresa analisando quais as principais atividades desempenhadas pelo setor e seus impactos na organização. O objetivo geral da pesquisa consiste em buscar as principais atividades realizadas por compras, demonstrando que além de buscar excelência nas negociações, é preciso focar no planejamento e estratégias, que são itens essenciais para o setor de compras o que levará ganho para a empresa como um todo. Os objetivos específicos buscam visualizar as funções do departamento de suprimentos, analisando se durante uma negociação o foco principal será apenas a otimização do preço, discutindo o posicionamento do fornecedor como parceiro e sua importância na cadeia de compras. Conclui-se que, a gestão de compras é buscar a excelência nas aquisições/contratações da empresa, tornando compras como um setor estratégico da organização, que buscará minimizar os gastos e maximizar os *savings* e a qualidade dos produtos e serviços, consequentemente, tornando a empresa mais competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Negociação. Estratégia. Fornecedor.

### RESUMEN

Este trabajo surgió del interés personal de la autora en desarrollar un estudio sobre la importancia del sector de suministros para el desarrollo de la empresa analizando cuáles son las principales actividades desempeñadas por el sector y sus impactos en la organización. El objetivo general de la investigación consiste en buscar las principales actividades realizadas por compras, demostrando que además de buscar excelencia en las negociaciones, es preciso enfocar en la planificación y estrategias, que son elementos

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Estácio. Pós Graduada em MBA em Gestão de Suprimentos; Compradora Plena na empresa Porto do Pecém Transportadora de Minérios.

<sup>2</sup> Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Instituto Euvaldo Lodi (IEL) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - UniAteneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

esenciais para el sector de compras lo que llevará a la empresa como un " conjunto. Los objetivos específicos buscan visualizar las funciones del departamento de suministros, analizando si durante una negociación el foco principal será sólo la optimización del precio, discutiendo el posicionamiento del proveedor como socio y su importancia en la silla de compras. Se concluye que la gestión de compras es buscar la excelencia en las adquisiciones / contrataciones de la empresa, haciendo compras como un sector estratégico de la organización, que buscará minimizar los gastos y maximizar los ahorros y la calidad de los productos y servicios, consecuentemente, empresa más competitiva en el mercado.

**Palabras-clave:** Negociación. Estrategia. Proveedor.

## ABSTRACT

This paper arose from the author's personal interest in developing a study about the importance of the supply sector for the company's development, analyzing the main activities performed by the sector and its impacts on the organization. The overall objective of the research is to look for the main activities performed by purchases, demonstrating that in addition to seeking excellence in the negotiations, it is necessary to focus on the planning and strategies, which are essential items for the procurement sector which will lead to gain for the company as a whole. The specific objectives seek to visualize the functions of the supply department, analyzing if during a negotiation the main focus will be just the optimization of the price, discussing the position of the supplier as a partner and its importance in the supply chain. It concludes that the procurement management is to seek excellence in the acquisitions / contracting of the company, making purchases as a strategic sector of the organization, which will seek to minimize expenses and maximize the savings and quality of products and services, making the company more competitive in the market

**Subject Descriptor (JEL):** M11 - Production Management e M21 - Business Economics

**Keywords:** Negotiation. Strategy. Supplier.

## 1 INTRODUÇÃO

Ocorreram diversas mudanças no processo de negociação nos últimos séculos. Inicialmente, na época dos impérios, tudo era imposto, não havia margem para negociar, os reis ditavam o que era para ser feito e todos obedeciam.

Depois foi transfigurando para a dissimulação, manipulação, onde mascarava as intenções para alcançar determinado objetivo. Hoje se consegue presenciar relações de confiabilidade entre as partes, comprador e fornecedor, onde ambos buscam um senso comum.

Portanto, este estudo analisou o impacto da cadeia de compras para o desenvolvimento e crescimento da empresa focando nas principais atividades desempenhadas pelos compradores, como buscar o planejamento nas rotinas de compras, alcançando negociações eficientes, desta forma o setor de compras é reconhecido como um setor crucial para o fortalecimento da empresa no mercado.

O objetivo geral dessa pesquisa é buscar formas eficazes para conseguir tornar o setor de compras mais estratégico, elevando sua importância para a organização, pois estará sempre em busca das melhores condições comerciais com o máximo de qualidade e otimizando o *saving*.

Os objetivos específicos consistem em: visualizar as funções do departamento de suprimentos; analisar a importância de uma negociação bem planejada e; demonstrar a relevância que determinadores fornecedores precisam ter.

Para isso, parte-se das hipóteses que para alcançar o sucesso de uma negociação dependerá da forma que o negociador se portará, focando não apenas em redução de valores e buscando agregar valor para a empresa, focando no cliente interno e externo e que a aproximação com o fornecedor configura uma vantagem competitiva nas rodadas de negociação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Surgimento da Negociação

A negociação sempre fez parte da sociedade, desde os primórdios da nossa civilização, era comum as pessoas realizarem trocas, seja com um objetivo comercial ou simplesmente pelo fato de desejar algo. Mesmo antes do mercantilismo, do capitalismo o homem já praticava o escambo para sua subsistência

e já tinha necessidade de negociar objetos ou alimentos com outros, assim nasceram as primeiras formas de negociação.

“Negociação é uma troca de convencimentos, onde uma parte persuade a outra apresentando os benefícios mais relevantes em relação ao ponto de vista defendido (Mariotini, 2010 *apud* Almeida, 2018, p. 01)”.

Nas empresas não era comum existir uma gestão de compras, organizando e estruturando os seus estoques, porém como o passar dos anos, foi observando que havia um grande impacto financeiro com a compra de insumos e contratações de serviços e que representava um grande percentual no montante final que a empresa necessitava desembolsar, desta forma, foi existindo a necessidade de estruturar e controlar os gastos com essas aquisições, fazendo com que cada vez mais as empresas buscassem políticas de compras bem elaborada e controlada para obter o máximo de contratações com o mínimo de gastos possíveis.

### 2.1.1 Gestão de compras

Gerir pessoas é estar em constante busca de soluções para as dificuldades encontradas no cotidiano da empresa. É buscar planos de ações estratégicos e operacionais eficazes para atingir os objetivos traçados, elaborando normas, regras e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, posteriormente, implementar e coordenar a execução dos mesmos. Desta forma, o gestor está em constante negociação.

Negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (Junqueira, 2014, p. 1)

Negociar é o processo de buscar um acordo que impactará em tomadas de decisões e essas tomadas de decisões necessitarão ser controladas dentro das empresas. Desta forma, é indispensável realizar a gestão de compras das organizações para melhor controlar e planejar os fluxos das compras dos insumos.

É preciso realizar a gestão de cada item comprado por uma empresa, interligando os pilares mencionados acima para que em nenhum deles haja falha, pois de nada servirá adquirir um material com o melhor preço e qualidade de mercado, mas que a sua entrega não atenderá as necessidades do cliente, isso gerará prejuízos grandiosos para a organização. Da mesma forma, comprar um material visando apenas a entrega do mesmo, significa que houve falha em algum local da cadeia de suprimentos, pois não foi disparado a solicitação de compras no tempo correto e consequentemente não houve tempo hábil para aquisição do material.

Essa é a definição de gestão de compras, obter o bom gerenciamento e sucesso nas aquisições da organização com eficiência.

### 2.2 Funções do Setor de Compras

O departamento compras é uma das engrenagens essenciais dentro de uma empresa, sendo responsável por mantê-la funcionando e evitar a ocorrência de deficiências como demoras na entrega, produção ineficiente, produtos de baixa qualidade e além de clientes insatisfeitos, clientes internos (solicitantes das demandas) e externos (consumidores finais).

Sua função é tão indispensável na organização que interfere diretamente na competitividade no mercado, pois as boas compras impactarão nas vendas externas da empresa e consequentemente na obtenção de lucros satisfatórios.

A função 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. (Pozo, 2007, p.170)

Dessa forma, as compras se tornam gatilhos que possibilitam que a engrenagem de uma empresa gire. Ou seja, é preciso saber comprar para que tudo funcione bem, para que a produção esteja em dia e para que os ganhos da empresa cresçam cada dia mais.

Saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, mas também para a permanência da empresa no mercado. Os objetivos das compras

devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo.

Dentre as várias funções agregada ao setor de compras, pode-se destacar:

- ..... Definição do fluxo de compras e seus procedimentos;
- ..... Planejamento de contratações;
- ..... Definição do estoque de segurança;
- ..... Realização de aquisições de materiais e contratações de serviços;
- ..... Negociação;
- ..... Realização de "follow up" dos pedidos firmados;
- ..... Política com fornecedores.

A seguir será comentando cada atividade citada acima, discriminando as atividades e suas particularidades, demonstrando sua importância e como agregará a organização. Vale ressaltar também que dentre as funções citadas, existem várias outras atividades agregadas ao setor de compras como a gestão de contratos.

### 2.2.1 Definição do Fluxo de Compras e Seus Procedimentos

Possuir um procedimento de compras torna a empresa mais organizada e eficiente. Este documento deve ser de conhecimento de todos os colaboradores que realizam aquisições ou que lidam direta ou indiretamente com o setor de suprimentos, pois nele será detalhado todo o fluxo de compras.

Nele deverá conter em mínimos detalhes como a equipe irá proceder com cada atividade, o que deverá e o que não deverá ser feito. Os prazos que deverão cumprir e o passo a passo para finalizar as contratações.

Neste procedimento, deixará claro que as atividades relacionadas com compras deverão ser efetuadas de acordo com os princípios, missão e visão da empresa e com seu código de ética, demonstrando credibilidade, "*compliance*" e segurança nas aquisições.

De acordo com o código de ética do Conselho Brasileiro dos Executivos de Compras (2014, p.1):

Não basta ser ético e honesto, é essencial parecer como tal. Devem ser evitadas situações, ações e comunicações que possam ser percebidas como comportamento impróprio ou antiético visto que as consequências disso poderão causar dano à imagem do profissional de compras como se, realmente, tivessem ocorrido.

A política de compras busca estabelecer um conjunto de princípios a fim de capacitar todos os que lidam com compras a compreender melhor os fundamentos das aquisições. Permite, também, a todos os que realizam a interface com o Departamento de Compras, a observar os parâmetros e exigências de qualquer atividade de aquisição na organização que contribua para o êxito dos negócios.

### 2.2.2 Planejamento de Compra de Matérias

Dentre as várias definições de planejamento, temos:

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz [...] (Oliveira, 2004, p. 34)

Uma das principais funções a serem desempenhada em qualquer atividade é o planejamento, dentro do setor de compras não seria diferente. Com uma excelente análise do que deverá ser feito, quais atividades e atitudes deverão ser tomadas, os executores conseguirão ser mais eficientes em seus objetivos.

As empresas do Brasil, ainda não priorizam essa característica em seus negócios, principalmente as de pequeno porte, porém é traçando este plano que conseguirá visualizar com mais facilidade o que almeja alcançar e durante o percurso, visualizar se está no rumo correto ou se está fugindo do foco.

No setor de compras é necessário realizar um excelente planejamento de compras de materiais e de negociação.

Com um bom planejamento são realizadas excelentes negociações e, montar um plano com os itens que precisa ser adquirido irá resultar na definição do estoque de segurança da empresa o que irá trazer benefícios para o negócio.

### 2.2.3 Definição do Estoque de Segurança

É dentro do setor de compras, a chamada “*supply chain*”, que também deverá ter o controle do estoque da empresa, e um desses indicadores para controle é a definição do estoque de segurança. O estoque por ter uma grande representatividade na estrutura de capital, precisa ter uma maior atenção pela administração da empresa.

Para Marques (2009, p. 326) gestão de estoque significa:

[...] os estoques representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas empresas simplificadas. Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância ao contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro.

É de suma importância manter o controle dos níveis de estoque, analisá-los e identificar a quantidade ideal dos principais itens para manter a demanda. O estoque de segurança irá definir a quantidade mínima de determinados produtos que deverão ser mantidos em estoque para impedir que vendas sejam perdidas por falta de mercadorias.

Excesso de estoque significa dinheiro parado, por isso é preciso manter o controle dos níveis de estoque, principalmente sendo ele mínimo. Entretanto, se focar apenas no estoque mínimo a chance de atender uma grande demanda é baixa, por isso é importante que o gestor controle as quantidades disponíveis a fim de que o prazo de entrega do fornecedor não pare as vendas da empresa.

### 2.2.4 Realização de Aquisições de Materiais e Contratações De Serviços

A essência do setor é realizar compras, é abastecer a empresa com os insumos necessários para que a mesma funcione com eficiência e alcance os melhores índices no mercado.

O processo de compra envolve desde o surgimento da demanda, com o recebimento de uma requisição de compras com a documentação descrevendo o que será contratado, até o envio do pedido de compras para o fornecedor.

Neste processo, é necessário bastante análise crítica para buscar conhecimento sobre o que está contratando, para captar fornecedores competitivos e coerentes, atrelados com a agilidade para finalizar o processo de compras no menor tempo possível, otimizando a entrega do mesmo.

Conhecer o mercado é uma obrigação do empreendedor. Se o mercado é novo, ou não se tem vivência nele, será necessário buscar informações em cursos, livros, centros tecnológicos ou mesmo com empresários da área pretendida. Quanto mais conhecer o mercado, mais são as chances de sucesso. (Lupetti; Marcélia, 2003, p. 5)

O fluxo de compras também pode envolver minutas contratuais, normalmente este fluxo está atrelado a contratações de serviços, no qual a aquisição envolve riscos maiores para a empresa, tendo em vista que está relacionado com mão de obra, como acidentes, descumprimentos de prazos, descumprimento do escopo contratado, baixa qualidade na execução, então o contrato irá assegurar as condições comerciais negociadas e caso haja algum descumprimento, a empresa estará amparada juridicamente.

Para materiais será necessário a descrição completa de cada item, para não haver erro na compra e para maior conhecimento e informação para o comprador.

### 2.2.5 Negociação

Uma empresa busca maximizar o lucro e diminuir os custos, por isso, em uma aquisição a negociação é fator chave para o sucesso daquela transação. Porém, uma negociação de sucesso não se resume apenas em redução de valores, é preciso ter uma visão macro do negócio visando todos os custos indiretos que serão gerados, como, por exemplo, na compra de um material onde posteriormente será necessário contratar o frete para a entrega do mesmo, ou a contratação de uma manutenção que gerará um consumo maior de água e luz, o aumento do fornecimento da alimentação de determinados funcionários que executarão um serviço específico, ou a flexibilização dos prazos de pagamento que ajudará a empresa a ter um fluxo de caixa maior para outras transações de maior importância.

Todos os pontos devem ser analisados pela equipe de compras, por isso as empresas devem estar formadas por bons negociadores na equipe de suprimentos, pois serão eles que atuarão de forma estratégica impactando diretamente nos custos e gastos da empresa. Cada negociador possui uma forma individual de agir durante uma negociação, mas, geralmente, tem-se a convicção que o foco principal é reduzir custos.

A negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mútuo. Negociar significa movimentar, independente da estratégia a utilizar (competitiva ou cooperativa), se você está disposto a negociar isso significa, a princípio, que você está disposto a ceder. (Mello, 2005, p. 25 e 26)

Segundo José Carlos Martins (2005), durante o processo de negociação, vence aquele com mais influência, então é necessário que o fornecedor acredite que aquele comprador possui autoridade, poder. Caso contrário, ele pode se considerar muito mais forte e concluir que não precisa negociar, e sim impor suas condições, levando ao total fracasso aquela tentativa de negociação.

### 2.2.6 Realização De *Follow Up* Dos Pedidos Firmados

Outra função bastante importante para o setor de compras é o acompanhamento de entrega dos materiais comprados, o chamado "*follow up*".

Realizar o acompanhamento preventivo com os fornecedores para antecipar qualquer problema que possa impactar na data acordada da entrega do material é a melhor forma de evitar desgastes com a área cliente, que precisa do produto, e com o fornecedor, que apresenta o problema. Desta forma, a área de compras conseguirá identificar e mapear os possíveis gargalos e providenciará medidas para amenizar esses danos.

Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.

O "*follow up*" além de controlar a entrega dos produtos nos prazos firmados, precisa garantir a qualidade dos itens que serão entregues, para que os mesmos sejam ofertados dentro da qualidade esperada pelo solicitante do material.

Czapski (1999, p. 12) comenta sobre o conceito de qualidade:

Muitos autores afirmam que o melhor indicador de qualidade é a satisfação. Se determinado bem ou serviço atende integralmente às expectativas de todos que com ele se relacionam – produtores, revendedores, mantenedores, clientes, usuários, legisladores, ambientalistas etc. -, podemos inferir que sua qualidade é elevada.

Portanto, o "*follow up*" é mais uma ferramenta que irá assegurar a satisfação do cliente interno, e por consequência, irá agregar valor a empresa, assegurando os dados e informações de estoque.

### 2.2.7 Política Com Fornecedores

Durante uma negociação é essencial o comprador saber se posicionar, demonstrar confiança e conhecimento do processo em negociação, mas ele precisa estar ciente que um pilar importante durante a negociação é o próprio fornecedor.



Ter um bom relacionamento com os fornecedores é base para obter um resultado favorável na negociação, é preciso visualizar o fornecedor como parceiro que almeja facilitar e firmar um processo, buscando confiança mútua e cooperação de ambos os lados.

Thompson (2009) afirma que a confiança é fundamentada em pessoas que possuem similaridades; um bom astral; ter o contato físico durante a negociação; reciprocidade nas atitudes; humildade nos bons resultados alcançados; elogios para as boas práticas executadas; e a divulgação pessoal, expondo informações sobre si levando a outra parte a falar e expor suas informações, gerando mais confiança.

Solucionar conflitos com um parceiro é bem mais vantajoso do que com um rival ou oponente. Daí a importância de manter uma relação amigável com o fornecedor, pois ambos buscarão o mesmo ideal, de formas distintas, cada um com objetivos diferentes, mas querendo firmar um processo com satisfação e realização para todos. Em uma parceria ambos estarão cientes que terão que realizar concessões e atingir um acordo amigável de disputa.

Segundo Lambert (2008, p.13):

A parceria é uma relação comercial personalizada (*tailored business relationship*) com base na confiança mútua, no relacionamento aberto, riscos e recompensas compartilhadas que resulta em um maior resultado de negócios do que seria alcançado pelas duas empresas se atuassem de forma individual.

E “qualquer esforço da empresa produtora em melhorar o desempenho ou as capacitações dos fornecedores visando atender as necessidades do produtor no fornecimento de curto ou longo prazos” (Krause, 1999, p. 206)

Desta forma, desenvolver e manter boas relações com os fornecedores, principalmente saber identificar os fornecedores estratégicos para sua organização trará grandes vantagens e a tornará, cada vez mais competitiva.

## 2.3 Estratégias de Compras

De acordo com Frazier Gaither (2001), o setor de suprimentos, responsável pelas compras nas empresas, vem ganhando notoriedade por ser o responsável no emprego de maior parte do dinheiro vindo das vendas, portanto vende bem aquele que compra bem.

Atualmente, os compradores precisam atuar em suas funções sempre atentos aos impactos que aquela contratação irá trazer para a empresa, por isso, é fundamental que o comprador tenha uma visão sistêmica do negócio onde trabalha, conhecendo o que está comprando, tendo conhecimento de onde aquele material será aplicado e qual o ganho financeiro que irá proporcionar.

A gestão estratégica pode contribuir, substancialmente, para uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos, agregando valor aos produtos/serviços ofertados aos clientes. Possuir uma visão pelo todo do negócio possibilita uma abordagem mais completa dos elementos que devem ser observados e priorizados pela organização quando da elaboração dos planos estratégicos.

*Supply Chain Management* tem representado uma nova e promissora estratégia organizacional para obtenção de vantagens competitivas, assim trazendo para as empresas uma nova mudança no desenvolvimento da visão de competição no mercado, cujo objetivo final é maximizar os potenciais relacionamentos da cadeia produtiva, de forma a encantar o consumidor final. (Pozo, 2010, p. 16 e 17).

Martins e Alt (2001) defendem que os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno, essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica.

A área de suprimentos interage intensamente com todos os outros departamentos, recebendo e processando informações, como também alimentando outros setores de informações úteis às suas tomadas de decisão, desta forma, é necessário que essa interação entre os setores ocorram de forma eficiente para que tais esforços se somem.

Baily *et al.* (2000) também concordam que o processo de compras está, cada vez mais, se envolvendo na tomada de decisões estratégicas das empresas, e, desta maneira, está sendo reconhecido como um processo de agregação de valor, não apenas de redução de custos, desta forma, tendo uma maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro de compras.

Godinho Filho e Senapeschi Neto (2006), também afirmam que as empresas passam a entender que é possível ganhar com a gestão de compras e não encará-las como um departamento de apoio à produção dentro da organização, mas sim como recurso estratégico da empresa.

Tornar um setor de compras mais estratégico é torná-lo mais competitivo e para isto é necessário traçar alianças com os fornecedores, esta estratégia poderá abrir caminhos para novas fontes de rendimento e ajudará a expandir o mercado.

Anteriormente, a área de suprimentos focava exclusivamente na contratação de fornecedores, porém, atualmente ela participa ativamente dos processos de inovação e mudanças dentro da empresa. Hoje já se reconhece o impacto do departamento e, quanto mais estratégico, mais espaço ele consegue na empresa.

Outro fator importante para a empresa é conseguir identificar seus potenciais fornecedores, aplicando a matriz de Kraljic. O modelo de compras de Kraljic (1983 *apud* Have *et al.* 2003) e suas variações, visam dar suporte à seleção estratégica de compras, diferenciando produtos por tipos distintos na organização. O objetivo final da matriz consiste em otimizar a relação entre custos e risco.

Em 1983, Peter Kraljic publicou um artigo mostrando uma ferramenta de estratégia de compras de bens (ou serviços) que ele havia desenvolvido para a Basf. A ideia central do modelo é minimizar a vulnerabilidade do abastecimento e obter o máximo do retorno do potencial de compra. A proposta do modelo preconizado por Kraljic é proporcionar uma análise estratégica do portfólio de produtos adquiridos, para que a empresa obtenha ganhos gerenciais a partir da gestão de seus fornecedores (Mattos, 2016, p.01).

A matriz cruza duas dimensões: impacto sobre o resultado financeiro e risco de suprimento, gerando quatro quadrantes para a categorização de produtos. Essa matriz ajuda a identificar quais produtos são relevantes para a organização, uma vez que por meio do produto você chega ao fornecedor e a quem é, de fato, importante, ou seja, quem agrega mais valor ao negócio.

Enfim, estratégia de compras é buscar ter uma visão sistêmica do negócio, ter um forte planejamento das atividades, buscar parcerias e construir contratos *frameworks* de longo prazo para fidelizar os fornecedores.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa seguiu uma abordagem do tipo qualitativa. Segundo Silva (2005, p.20) é uma “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números”. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto às técnicas de estudo utilizadas, a pesquisa classifica-se em bibliográfica, pois é um estudo desenvolvido e fundamentado na leitura de livros, artigos científicos e redes eletrônicas.

Dentre as contribuições pesquisadas destacam-se as obras de autores como, por exemplo: Baily (2000), Porter (1986), Thompson (2009), Martins Mello(2005) e Pozo (2010).

Foram pesquisados vários posicionamentos de diversos autores que servirão de embasamento teórico para a construção do presente estudo tendo em vista que o embasamento teórico é a base para que se possa aprofundar o conhecimento.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, diante do estudo realizado, que o setor de compras é fundamental para o crescimento de uma organização e que deve ser tratado com um setor estratégico dentro da mesma, e não apenas como um setor operacional.

Desta forma, é importante destacar que os compradores devem estar voltados cada vez mais para o planejamento de suas atividades, principalmente para o planejamento das negociações das aquisições, tendo em vista que é a principal função do departamento de suprimentos, negociar.

Portanto, é essencial salientar que durante uma negociação, a melhor forma para lidar com o fornecedor, para alcançar as melhores condições comerciais na aquisição de bens ou serviços com o máximo de qualidade, reduzindo custos e otimizando o *saving*, alcançando todas as metas planejadas, é trabalhar com transparência e honestidade, convencendo e demonstrando ao fornecedor o quanto será vantajoso para ele firmar esse processo.



Para tanto, será preciso buscar uma visão sistêmica do negócio, priorizando o que é importante, principalmente focando no cliente, responsável pelas demandas de compras, que serão os utilizadores dos serviços e materiais adquiridos.

Percebe-se, também, que para tornar o setor de compras um setor estratégico, será necessário buscar parcerias, com políticas que visem o desenvolvimento destas parcerias, principalmente com aqueles fornecedores com os quais a empresa emprega maior valor de compra com maior risco de atendimento. Desta forma, também, buscar contratos de longo prazo.

Constatou-se, nesta pesquisa, que o preço é a condição comercial mais visada pelos compradores, porém para alcançar uma negociação de excelência, não é preciso focar apenas em valores, mas sim buscar ter uma visão macro de todos os custos que possivelmente impactarão durante o processo.

## REFERÊNCIAS

Almeida, João Mariano de. (2010). *Conheça Melhor O Processo De Negociação*. São Paulo: Métodos Consultoria Empresarial. Disponível em: <https://consultoriaempresarialmc.com.br/2015/08/03/conheca-melhor-o-processo-de-negociacao/>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

Baily, P; Farmer, D; Jessop, D.; Jones, D. (2000). *Compras – Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas.

CBEC. Conselho Brasileiro dos Executivos de Compras <http://cbec.org.br/codigo-de-etica/> Acesso em: 10 de agosto de 2018.

Czapski, Claudio Andre. (1999). *Qualidade em estabelecimentos de saúde*. São Paulo: SENAC.

Gaither, N.; Frazier, G. (2001). *Administração da Produção e Operações*. 8.ed. São Paulo: Pioneira.

Godinho Filho, Moacir; Senapeschi Neto, Alberto. (2006). *Evolução da Gestão de Compras: Aspectos Teóricos e Estudo de Caso*. XIII SIMPEP. São Paulo.

Junqueira, L. A. C. (2009). *Comunicação e Negociação*. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/comunicacao-e-negociacao>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

Krause, D. (1999). The Antecedents of Buying Firm's Efforts to Improve Suppliers. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 2, p. 205-224.

Lambert, Douglas M. (2008). *An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Sarasota: Supply Chain Management Institute.

Lupetti, Marcélia. (2003). *Administração em publicidade: A Verdadeira Alma do Negócio*. São Paulo.

Martins, Petrônio Garcia; Alt, Paulo Renato Campos. (2001). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Editora Saraiva.

Marques, Wagner Luiz. (2009). *Diário de Um Empreendedor*. Paraná.

Mattos, A. D. *Matriz de Kraljic*. (2016). São Paulo: PINI Blogs – Engenharia de Produção. Disponível em: <http://blogs.pini.com.br/posts/Engenharia-custos/matriz-de-kraljic-370742-1.aspx>. Acesso em 09 de agosto de 2018.

Mello, José Carlos Martins F. de. (2005). *Negociação baseada em estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. (2004). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática*. São Paulo: Atlas.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Pozo, Hamilton. (2010). *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 6. Ed. São Paulo : Atlas.

Silva, Edna Lúcia; Menezes, Estera Muszkat. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC. Disponível em: [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf). Acesso em: 10 de agosto de 2018

Thompson, Leigh L. (2009). *O negociador*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.