

**ESTRATÉGIAS DE COMPRA ESTRATÉGICA (STRATEGIC SOURCING):
OTIMIZANDO A CADEIA DE SUPRIMENTOS E MAXIMIZANDO O VALOR
EMPRESARIAL UTILIZANDO MATRIZ KRALJIC**

Elisa Rocha da Silva – elisa.silva6@fatec.sp.gov.br

Luan Izac da Silva – luan.silva111@fatec.sp.gov.br

Orientador Prof. Me Moacir José Beertaci

Fatec Luiz Marchesan – Matão – São Paulo – Brasil

RESUMO

Este artigo, discute a implementação de estratégias de Compra Estratégica e o uso da matriz Kraljic, como uma ferramenta eficaz para otimizar a cadeia de suprimentos e maximizar o valor empresarial. A análise, enfatiza a importância de uma abordagem abrangente, para a gestão de compras, considerando tanto a influência das mudanças no mercado, quanto as necessidades internas da empresa. O uso da matriz Kraljic é examinado, em relação à sua capacidade de classificar os produtos ou serviços, de acordo com sua importância estratégica e poder de mercado, facilitando assim a identificação de estratégias de Sourcing, mais eficazes para cada categoria. O estudo destaca, como essa abordagem pode ajudar as empresas a gerenciar riscos, reduzir custos e fortalecer relacionamentos com fornecedores-chave, resultando em uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Strategic Sourcing. Cadeia de Suprimentos. Matriz Kraljic. Valor Empresarial.

ABSTRACT

This article discusses the implementation of Strategic Purchasing strategies and the use of the Kraljic matrix as an effective tool for optimizing the supply chain and maximizing business value. The analysis emphasizes the importance of a comprehensive approach to purchasing management, considering both the influence of changes in the market and the company's internal needs. The use of the Kraljic matrix is examined, in relation to its ability to classify products or services, according to their strategic importance and market power, thus facilitating the identification of the most effective Sourcing strategies for each category. The study highlights how this approach can help companies manage risks, reduce costs and strengthen relationships with key suppliers, resulting in a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Sourcing. Supply chain. Kraljic Matrix. Business Value.

1. JUSTIFICATIVA

A estratégia de compra estratégica (Strategic Sourcing) é fundamental para otimizar a cadeia de suprimentos e maximizar o valor empresarial. A utilização da Matriz Kraljic, permite uma abordagem direcionada, focando em produtos e fornecedores críticos, proporcionando eficiência e competitividade nos negócios.

2. OBJETIVOS

Estudar e analisar, estratégias utilizando a metodologia de Strategic Sourcing, em conjunto com a utilização da ferramenta Matriz Kraljic na cadeia de suprimentos de uma fábrica metalúrgica.

3. METODOLOGIA

Este artigo teve como metodologia revisão bibliográfica em artigos científicos, livros e periódico e estudo de cases de sucessos de empresas que implantaram a Matriz Kraljic.

4. INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios globalizado e altamente competitivo de hoje, as organizações enfrentam um desafio constante para melhorar sua eficiência operacional e maximizar o valor empresarial. De acordo com Christopher (2007), a gestão da cadeia de suprimentos desempenha um papel crucial nesse processo, pois é um componente essencial para garantir a disponibilidade contínua de recursos, matérias-primas e produtos acabados.

As "Compras Estratégicas" emergem como uma abordagem fundamental para otimizar o processo de aquisição, enquanto a Matriz Kraljic oferece uma estrutura poderosa para a tomada de decisões estratégicas nas compras.

Explora - se a interseção desses temas, destacando a importância da integração eficaz de compras estratégicas e gestão da cadeia de suprimentos para maximizar o valor empresarial.

Começaremos por abordar a ligação crucial entre a gestão da cadeia de suprimentos e a criação de valor empresarial sustentável. Compreender como alinhar estrategicamente os processos de fornecimento com os objetivos organizacionais é essencial para melhorar a agilidade, a eficiência e a capacidade de resposta às demandas do mercado.

Em seguida, examinaremos os princípios fundamentais do "Strategic Sourcing", destacando como essa abordagem vai além da simples redução de custos e se concentra em fatores estratégicos, como a seleção de fornecedores, a gestão de riscos e a inovação colaborativa.

Finalmente, exploraremos a Matriz Kraljic, uma ferramenta renomada no campo das compras estratégicas, que classifica os itens de compras com base em seu impacto estratégico e risco associado. Demonstrar como a Matriz Kraljic pode ser aplicada eficazmente na gestão da cadeia de suprimentos útil para que as organizações tomem decisões informadas e orientadas para resultados.

Além disso, ilustramos com casos práticos e melhores práticas, a fim de fornecer uma visão abrangente das estratégias que as organizações podem adotar para alcançar o sucesso em um mercado competitivo e em constante evolução.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção teremos a revisão bibliográfica sobre Strategic Sourcing e Matriz Kraljic na cadeia de suprimentos de uma fábrica, maximizando o seu valor empresarial.

"O Strategic Sourcing não se trata apenas de reduzir custos, mas de maximizar o valor para a organização, considerando fatores estratégicos e de qualidade." - (Chick, Gerard e Handfield, Robert - 2014).

Trata-se de um modelo de gestão de compras inteligente, versátil e moderno. De acordo com Jonathan O'Brien, 2009, fala que "O sucesso do Strategic Sourcing depende da colaboração estreita entre compradores e fornecedores, criando parcerias de longo prazo".

"A Matriz Kraljic é uma ferramenta valiosa para priorizar as compras e o gerenciamento de fornecedores com base na importância estratégica e no risco de fornecimento." (Weele, Arjan J. Van).

"A matriz Kraljic permite que as empresas aloquem recursos de forma mais eficaz, concentrando-se nas categorias de compras que oferecem o maior potencial estratégico". (Robert J. Trent).

"A Matriz Kraljic ajuda as organizações a entender melhor o impacto das compras e a desenvolver estratégias de gestão de suprimentos mais alinhadas com seus objetivos de negócios." (Sunil Chopra e Peter Meindl).

A função “compra” tem a responsabilidade de suprir as necessidades de materiais, por meio de um planejamento executivo dos empreendimentos, que facilite o recebimento dos materiais no tempo certo, com as quantidades corretas e dentro das especificações desejadas, atendendo as normas de desempenho vigentes (Burt, Pinkerton, 1996).

A atenção dada à cadeia de suprimentos tem aumentado nos últimos anos. Este fato acontece porque na indústria, em geral, a compra de matéria prima representa um custo na ordem de 50 % do custo final do produto acabado. Além disso, os custos de logística, associados com a entrega dos produtos dos fornecedores, por volta de 10 % do produto final, têm tido importante atenção devido à busca contínua de otimização de custos para viabilização dos negócios (SLACK et. al., 1997).

5.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS: MAXIMIZANDO O VALOR EMPRESARIAL

O termo **Supply Chain**, traduzido do inglês para "**cadeia de suprimentos**", refere-se ao conjunto de métodos e processos que abrangem o fluxo de mercadorias desde a aquisição da matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

As operações dentro desse processo incluem a compra de matérias-primas e embalagens, a fabricação do produto, o armazenamento, o transporte, a distribuição, a venda e o atendimento ao cliente. É evidente que há uma conexão intrínseca desse conceito com a indústria. (Infante, Carla – Plannera, 2021)

O objetivo da cadeia de suprimentos consiste em atender as necessidades do consumidor, garantindo que ele tenha acesso ao produto e que obtenha sua plena satisfação sobre o serviço prestado.

No passado, a gestão da cadeia de suprimentos era frequentemente vista como uma atividade operacional, focada principalmente na eficiência e na minimização de custos. No entanto, as complexidades do ambiente de negócios atuais exigem uma mudança de paradigma.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) SCM é a integração de todos os elementos chave do Supply Chain, garantindo um melhor processo produtivo. (Infante, Carla – Planner, 2021)

A cadeia de suprimentos agora é reconhecida como um componente estratégico que pode gerar vantagens competitivas e maximizar o valor empresarial.

"Uma cadeia de suprimentos ágil e flexível pode ajudar as empresas a atender às demandas dos clientes de maneira mais eficaz, garantindo, assim, a maximização do valor." (Asefeso, Ade - 2012).

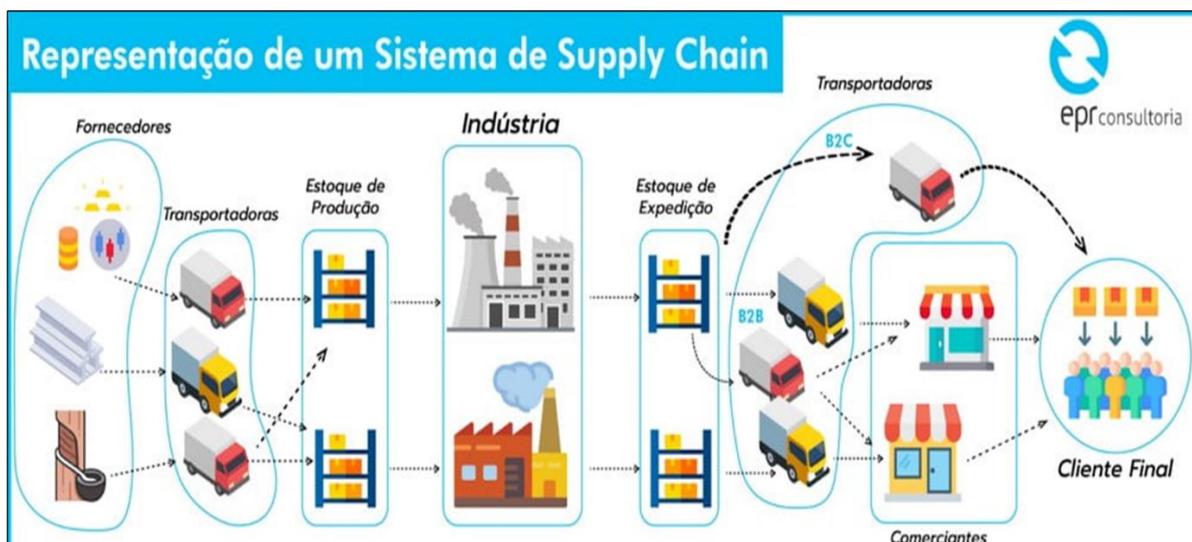
De acordo com o blog Wehandle, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização no cenário empresarial atual.

A cadeia de suprimentos, composta por um intrincado conjunto de processos que envolve desde o fornecimento de materiais primários até a entrega de produtos ou serviços aos clientes finais, elementos fundamentais que desempenha um papel crítico na criação e maximização do valor empresarial.

5.1.1. QUAIS SÃO OS ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DE UMA CADEIA DE ABASTECIMENTO?

Conforme mencionado anteriormente, a cadeia de abastecimento é composta por diversos componentes distintos, mostrado na imagem a seguir, por exemplo.

Figura 1 - Supply Chain



Fonte: <https://eprconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Supply-Chain.jpg>

1. Fornecedores

Estas são as entidades ou pessoas que fornecem as matérias-primas, componentes e outros recursos necessários para a fabricação dos produtos. A qualidade e disponibilidade dos materiais dependem significativamente dos fornecedores, tornando crucial manter relações sólidas com eles. **Procurar parceiros que atendam às expectativas em termos de qualidade, valores e pontualidade** faz toda a diferença, refletindo diretamente na entrega final ao cliente.

2. Produção

A produção deve ser estruturada e alinhada com as demandas e requisitos comerciais da empresa. Informações cruciais, como o tempo necessário para fabricar um lote de produtos, são essenciais. Esses dados são fundamentais para **prever demandas e gerenciar o estoque** de maneira eficaz. A ausência de um produto no estoque pode abrir espaço para a concorrência ocupar seu lugar.

3. Logística e Transporte

Engloba o **planejamento, coordenação e execução do transporte de produtos** ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Isso abrange transporte terrestre, aéreo, marítimo, ferroviário, armazenagem e gestão de estoque. A coordenação é crucial para cumprir prazos internos e externos.

4. Armazenagem e Estoque

Esta área trata do **armazenamento de produtos** antes de sua venda ou distribuição. Inclui a **gestão do estoque para evitar excessos ou escassez**, otimizando os níveis de inventário. Para determinar o nível ideal de estoque, é necessário conduzir estudos e analisar números que auxiliem na tomada de decisões. Compreender as vendas mensais e números anteriores é um bom ponto de partida.

5. Tecnologia

Os **sistemas de gerenciamento de informações** desempenham papel crucial na cadeia de abastecimento, incluindo **rastreamento, planejamento de demanda, gestão de estoque** e comunicação entre os participantes. O uso de softwares possibilita a utilização de dados em tempo real, além da análise de históricos, otimizando os processos logísticos.

6. Fatores Externos

É essencial considerar **fatores externos**, como os econômicos e ambientais, que **interferem em toda a cadeia de abastecimento**. Estar preparado para tomar medidas, como cortes de gastos em tempos de crise, sem comprometer a qualidade, e ter contatos alternativos de fornecedores são precauções necessárias.

Neste contexto, o blog Wehandle diz que, a gestão de suprimentos é o papel fundamental nas operações de uma empresa e visa otimizar o processo de produção, distribuição e entrega, a fim de alcançar diversos objetivos, tais como:

1. Eficiência Operacional: Uma cadeia de suprimentos bem gerenciada permite que as organizações operem de maneira mais eficiente. Isso envolve a minimização de desperdícios, a redução de custos operacionais e a melhoria dos processos internos. A eficiência operacional resulta em maior produtividade e margens de lucro mais elevadas.

2. Resposta à Demanda do Mercado: A capacidade de atender prontamente às demandas do mercado é essencial para a satisfação do cliente. Uma cadeia de fornecimento eficaz permite a flexibilidade necessária para se adaptar rapidamente às mudanças na demanda, garantindo que os produtos estejam disponíveis quando e onde os clientes desejarem.

3. Redução de Riscos: A gestão adequada da cadeia de suprimentos também envolve avaliação e mitigação de riscos. Isso abrange desde a identificação de ameaças potenciais, como a interrupção na cadeia de suprimentos devido a desastres naturais ou eventos geopolíticos, até a implementação de estratégias para reduzir esses riscos, como a diversificação de fornecedores.

4. Inovação e Competitividade: Uma cadeia de suprimentos bem estruturada facilita a colaboração com fornecedores e parceiros. Isso pode resultar em inovação conjunta e no desenvolvimento de produtos ou serviços de maior qualidade e com maior valor percebido pelos clientes. A inovação, por sua vez, impulsiona a competitividade.

5. Satisfação do Cliente: Na última análise, uma cadeia de suprimentos eficiente leva à satisfação do cliente. Clientes satisfeitos são mais propensos a permanecer leais à marca, comprar novamente e recomendar produtos ou serviços a outros, ou que contribuam diretamente para o valor empresarial a longo prazo.

5.2. ESTRATÉGIAS DE COMPRA ESTRATÉGICAS (STRATEGIC SOURCING)

As **estratégias de compras estratégicas**, também conhecidas como "**Strategic Sourcing**", representam uma abordagem fundamental na gestão de compras e na otimização da cadeia de suprimentos.

De acordo com Mercado eletrônico (2021), a prática do Strategic Sourcing surgiu nos anos 90 como uma abordagem metodológica que realiza uma análise abrangente do **custo total de propriedade ou aquisição (TCO - Total Cost of Ownership)** de produtos e serviços adquiridos por uma empresa específica. Ao longo dos anos, o conceito evoluiu, apresentando diversas formas e fases de implementação.

Esta abordagem vai além da simples aquisição de produtos e serviços, concentrando-se em maximizar o valor agregado para a organização a longo prazo. O "Strategic Sourcing" envolve uma análise cuidadosa das compras, uma seleção criteriosa de fornecedores e uma colaboração estreita com eles para alcançar objetivos estratégicos.

Aqui estão alguns elementos-chave das estratégias de compra estratégicas de acordo com Mercado Eletrônico (2021):

As estratégias de compras estratégicas envolvem uma abordagem mais abrangente na **seleção de fornecedores**, indo além do simples critério de menor preço. Considerações como qualidade, confiabilidade, capacidade de inovação e conformidade regulatória são fundamentais para garantir que os fornecedores escolhidos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A **gestão de riscos** é uma parte crucial dessas estratégias, abrangendo a identificação e mitigação de ameaças potenciais na cadeia de suprimentos, como interrupções, problemas de qualidade e flutuações nos preços das matérias-primas.

O **estabelecimento de parcerias colaborativas** é valorizado, considerando as relações com fornecedores como parcerias a longo prazo. A colaboração estreita pode resultar em melhorias contínuas, inovação conjunta e eficiência aprimorada, com a cocriação e co-inovação sendo elementos essenciais.

Uma abordagem de **análise de custos totais** é adotada, levando em consideração não apenas o preço inicial de compra, mas os custos totais ao longo do ciclo de vida do produto ou

serviço. Isso abrange custos de manutenção, logística, conformidade e outros fatores que impactam o custo total de propriedade.

Todas as decisões de compra são **estrategicamente alinhadas com os objetivos** globais da organização, integrando as compras como um elemento essencial na consecução das metas corporativas.

A **avaliação contínua do desempenho dos fornecedores** faz parte das estratégias de compras estratégicas, permitindo identificar áreas de melhoria e garantir que os fornecedores atendam aos padrões acordados.

Além disso, no âmbito da **estratégia de aquisições**, a metodologia do Strategic Sourcing amplia a abordagem da função de compras para toda a cadeia de suprimentos, incluindo considerações sobre produtividade, qualidade, preço, pontualidade e armazenamento.

A **análise do mercado e tendências de aquisições** é crucial para antecipar oportunidades sazonais e aprimorar a precisão nas decisões, **com KPIs**, como a evolução de preços, contribuindo para avaliar variações durante o processo de aquisição.

Na **administração e relacionamento com fornecedores**, o monitoramento e gerenciamento de desafios relacionados, como conformidade com regulamentações e regras tributárias, são passos essenciais para mitigar riscos na cadeia de suprimentos. No contexto do Strategic Sourcing, o relacionamento com fornecedores é construído de maneira colaborativa, transparente e sustentável.

De acordo com Léo Cavalcanti do Blog Linkana, fala – se que na prática, a abordagem do Strategic Sourcing envolve uma avaliação contínua do fornecimento de produtos para uma organização, considerando a cadeia de suprimentos como um todo.

Neste contexto, a metodologia fortalece a relação da empresa com seus fornecedores, transformando-os em parceiros de valor. Um relacionamento harmonioso e integrado é essencial para simplificar a análise de gastos, tornando o processo mais eficiente e livre de complicações.

Através do uso do Strategic Sourcing, torna-se possível obter uma visão mais abrangente dos modelos de aquisição. Isso abrange diversos tipos de custos que são ocorridos ao longo das operações. Estes incluem:

1. Custo Total de Aquisição (TCO): essa métrica analisa os custos de compra e seus fatores associados, como a manutenção de equipamentos e a vida útil dos produtos, por exemplo.

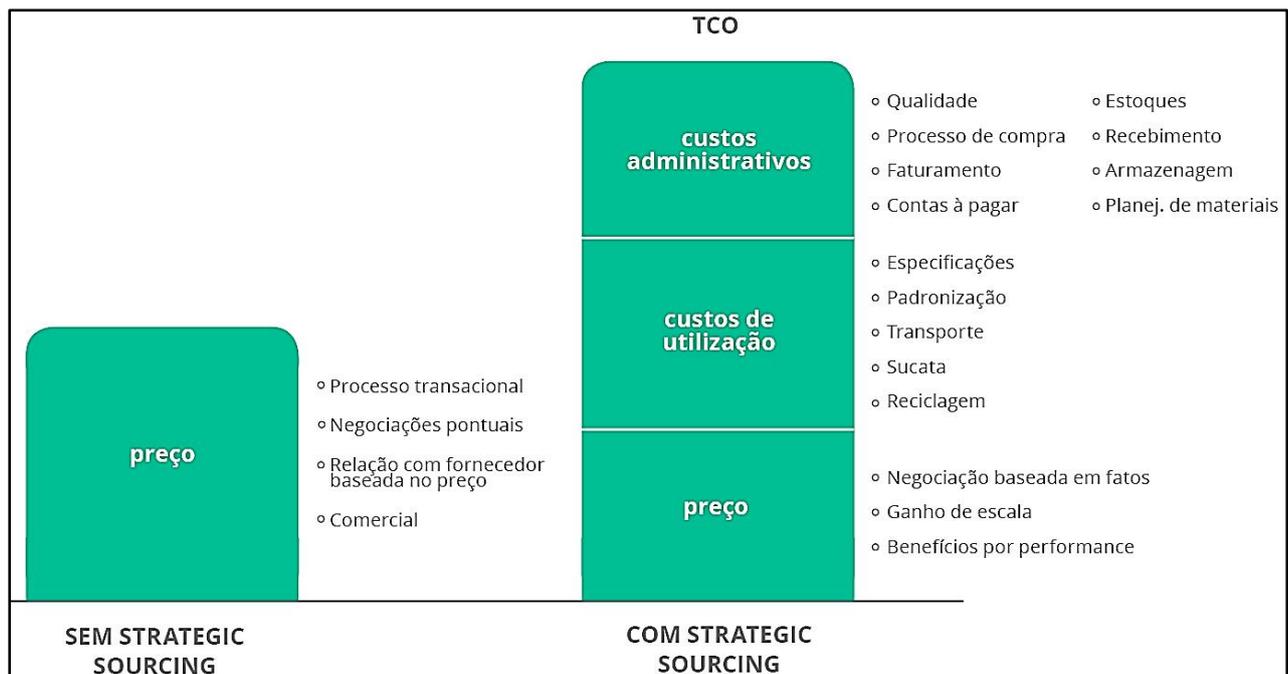
2. Custo Administrativo: engloba despesas relacionadas a estoque, coleta, contabilidade, materiais e armazenamento, entre outros aspectos.

3. Custos de Utilização: Inclui despesas associadas à padronização, transporte, descarte e reciclagem de materiais, especificações técnicas e outros fatores relevantes.

4. Preço: O preço é determinado com base em dados obtidos, levando em conta os ganhos e os benefícios decorrentes do desempenho do produto ou serviço.

Na imagem da figura 2 detalha em alguns tópicos a análise desses tipos de custo, sem a Strategic Sourcing e com a Strategic Sourcing.

Figura 2 - Strategic Sourcing



Fonte: <https://nimbi.com.br/wp-content/uploads/2019/02/nimbi-analise-custo-total-de-aquisicao.png>

Em resumo, as estratégias de compras estratégicas são um componente essencial da gestão da cadeia de suprimentos moderna. Eles permitem que as organizações obtenham vantagens competitivas, impulsionam a inovação e maximizam o valor empresarial por meio de uma abordagem criteriosa, colaborativa e orientada para resultados na aquisição de bens e serviços.

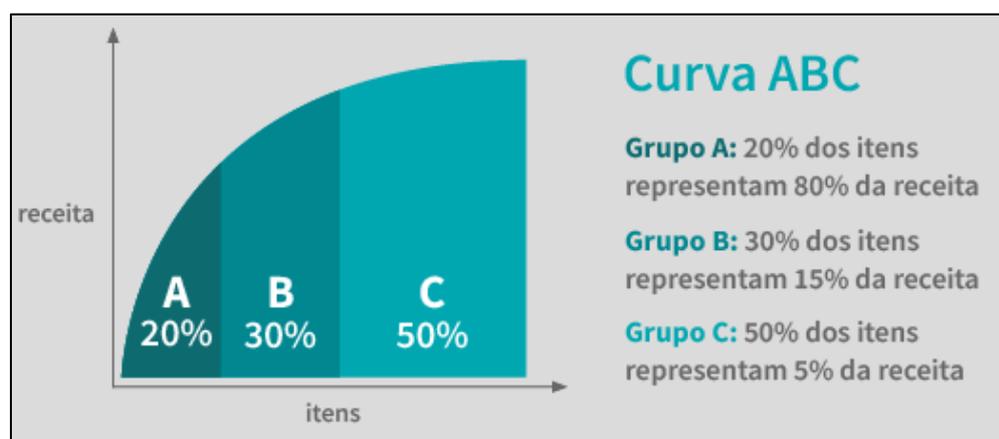
Essas estratégias desempenham um papel crucial na adaptação das organizações às complexidades do ambiente de negócios atual e na criação de resiliência na cadeia de suprimentos.

5.2.1. QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS DE STRATEGIC SOURCING?

Para conduzir as diversas fases envolvidas, é crucial contar com o suporte de ferramentas específicas de Strategic Sourcing, que facilitam a visualização da ordem das compras, orientam as análises, auxiliam nas definições e contribuem para o gerenciamento eficaz de parceiros. A seguir será mostrado alguns exemplos de ferramentas.

Curva ABC:

Figura 3 - Exemplo de Gráfico da Curva ABC



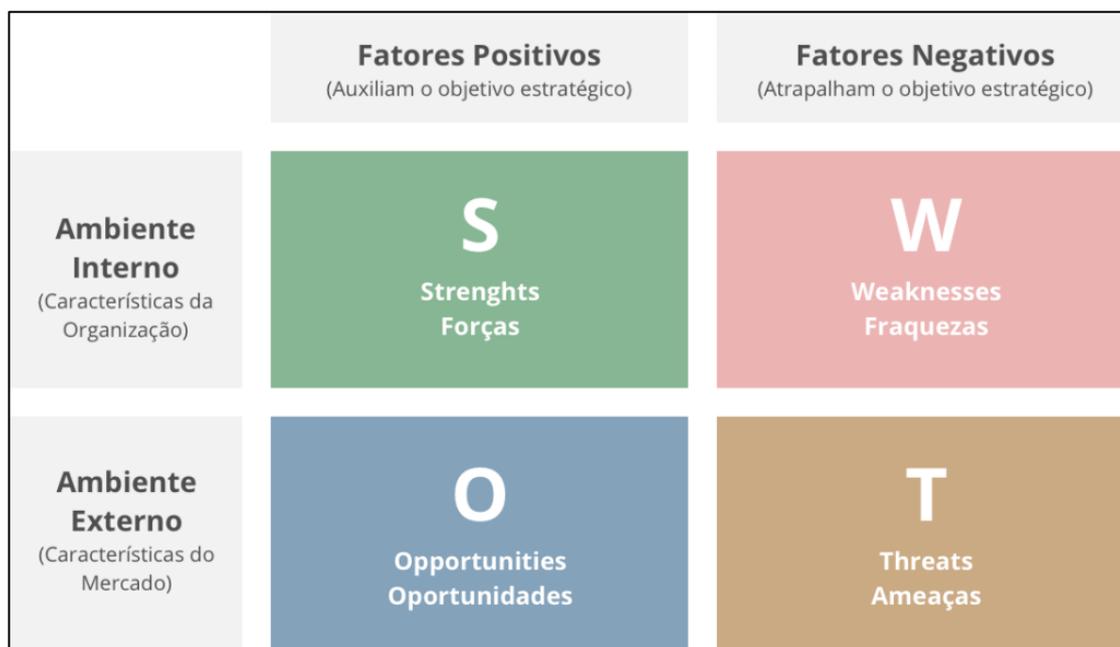
Fonte: <https://www.umov.me/curva-abc-um-guia-completo-sobre/>

A Curva ABC é uma ferramenta de Strategic Sourcing utilizada para **classificar e ordenar dados** de acordo com seu grau de importância. No contexto da aquisição de suprimentos, com base em critérios pré-definidos pela equipe sobre o que é mais ou menos relevante para manter as operações, estabelece-se uma ordem de prioridade para a realização dos pedidos.

Os insumos são categorizados em três grupos: **importância mínima, importância média e mais urgentes e prioritários**. Isso permite à equipe de compras verificar a classificação atribuída ao receber um pedido ou identificar uma demanda operacional, garantindo que nenhuma área seja negligenciada.

Análise SWOT:

Figura 4 - Análise Swot



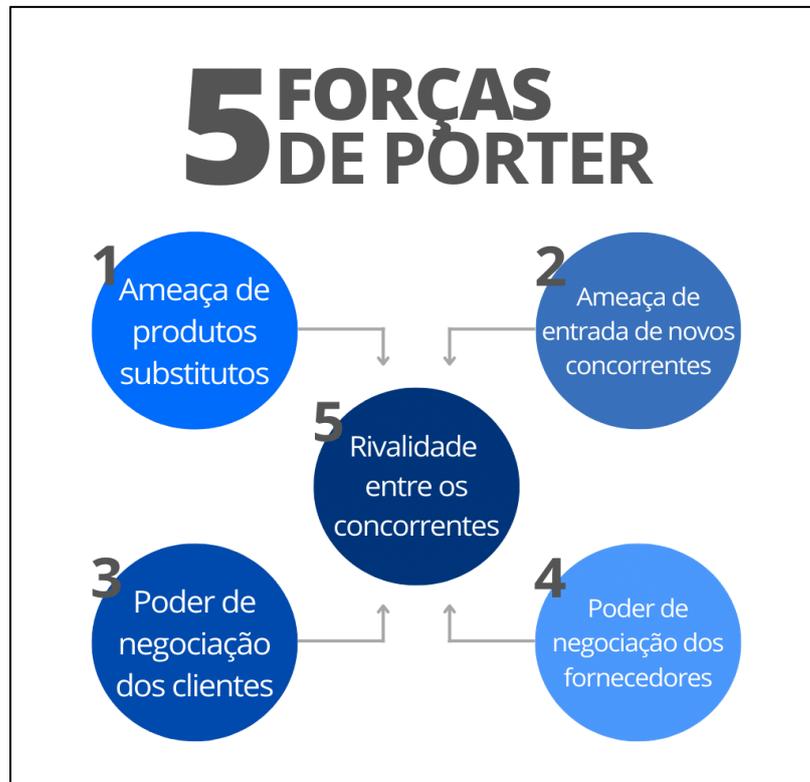
Fonte: <https://blog.luz.vc/wp-content/uploads/2013/10/matriz-swot-ou-matriz-fofa.png>

A análise SWOT é uma ferramenta versátil de Strategic Sourcing que oferece uma visão abrangente do cenário analisado. A sigla SWOT representa **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças**, correspondendo, em português, aos termos FOFA.

Cada categoria de insumos e fornecedores pode ser analisada em relação a esses fatores, permitindo que a equipe de compras identifique as forças relacionadas às demandas da empresa em relação ao mercado, oportunidades a serem exploradas, fraquezas no processo que requerem atenção ou correção, e ameaças em potencial e estratégias para enfrentá-las.

Forças de Porter:

Figura 5 - Forças de Porter



Fonte: <https://blog.egestor.com.br/wp-content/uploads/5-FORCAS-DE-PORTER.png>

Outra ferramenta importante no Strategic Sourcing são as **5 Forças** de Porter, criadas por Michael Porter, que ajudam a analisar o nível de competitividade de uma empresa no mercado em que atua.

Essas forças incluem a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. Ao estudar cada força, a equipe de compras pode identificar as predominantes e focar em áreas do mercado que exigem mais atenção.

Matriz de Kraljic:

Figura 6 - Matriz Kraljic



Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/matriz-de-kraljic-conceito-e-aplica%C3%A7%C3%A3o-vin%C3%ADcius-borges-oliveira/?originalSubdomain=pt>

A Matriz de Kraljic é uma ferramenta essencial no Strategic Sourcing, auxiliando na **definição da estratégia** de compras ao categorizar cada insumo de acordo com seu impacto nas operações e disponibilidade no mercado.

Esta ferramenta foi selecionada para ser abordada de maneira mais detalhada no presente artigo.

5.3. MATRIZ KRALJIC

A Matriz Kraljic, desenvolvida por Peter Kraljic na década de 1980, é uma ferramenta valiosa na gestão da cadeia de suprimentos, pois classifica o processo de aquisição em quatro categorias distintas: itens não críticos, de alavancagem, de gargalo e estratégicos. Essa classificação se baseia na avaliação do risco e da importância de cada compra ou fornecedor para a empresa.

A metodologia foi desenvolvida por Peter Kraljic e apresentada pela primeira vez em 1983, por meio de seu artigo "**Purchasing Must Become Supply Management**" na renomada revista Harvard Business Review.

De acordo com o blog Linkana (2022), os fatores de risco considerados abrangem cenários como a presença de monopólio no mercado do produto ou serviço a ser adquirido, o custo inicial e a possibilidade de evolução tecnológica. Por outro lado, a importância da compra está diretamente ligada à rentabilidade (lucratividade) e à estabilidade da cadeia de produção.

A divisão em categorias permite que as empresas desenvolvam estratégias de aquisição sob medida para cada uma das quatro tipologias de compras ou fornecedores envolvidos em suas operações.

5.3.1. QUAL É A FUNÇÃO DA MATRIZ DE KRALJIC?

Para Leonardo Cavalcanti (2022) do blog Linkana, a função primordial da Matriz de Kraljic é auxiliar o departamento de aquisições a compreender as categorias de aquisições necessárias para a empresa, levando em consideração os custos e os riscos associados a cada fornecedor nesse procedimento.

Nesse contexto, os negociadores conseguem identificar áreas onde podem exercer sua influência nas negociações, determinar sua dependência em relação a fornecedores específicos e identificar eventuais obstáculos logísticos, entre outros aspectos.

Ao obter uma compreensão clara desse panorama, o departamento pode segmentar suas atividades para analisar cada categoria de aquisição, permitindo a formulação de estratégias de compra mais eficazes e vantajosas para otimizar o processo como um todo.

5.3.2. COMO FUNCIONA A MATRIZ DE KRALJIC?

A matriz é representada no formato de gráfico com dois eixos:

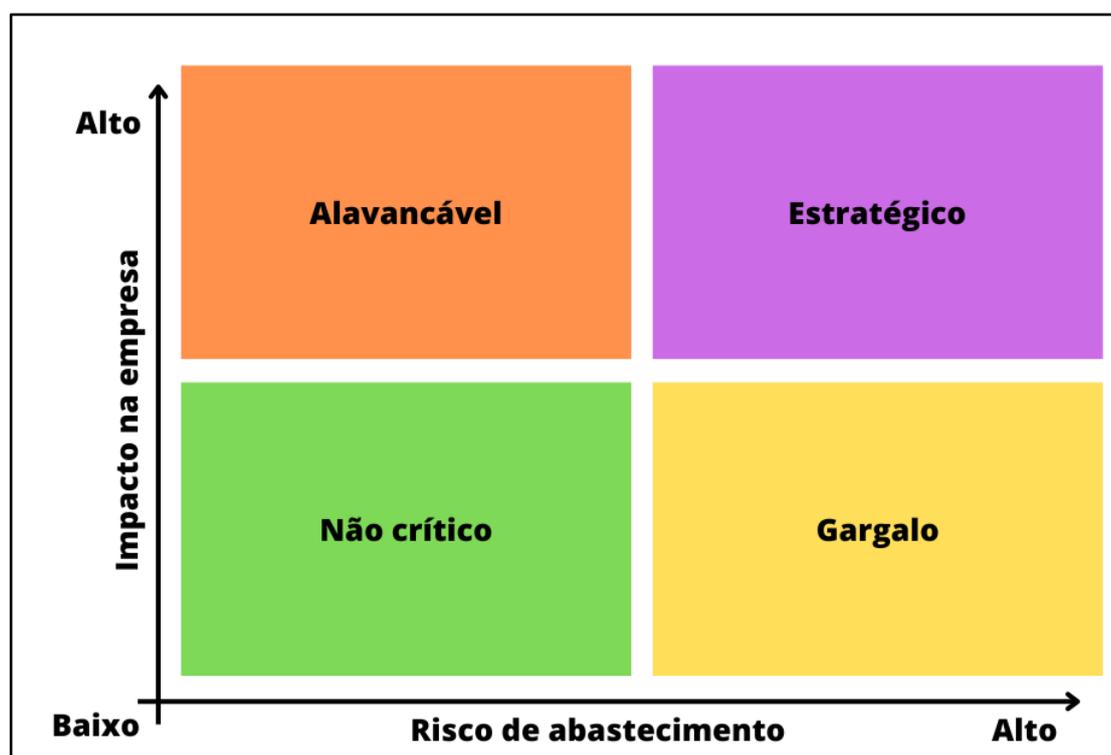
Eixos X e Y: Na análise da Matriz de Kraljic, os eixos indicam o impacto alto ou baixo que cada categoria tem no processo de compra.

Eixo X: grau de complexidade dos **riscos de fornecimento**. O risco pode ser alto ou baixo, dependendo da disponibilidade do item no mercado e da quantidade de fornecedores oferecendo o produto/serviço.

Eixo Y: importância estratégica da compra. Nesse eixo, a importância é proporcional ao impacto que a compra tem nos lucros e no andamento das atividades da empresa.

Onde as categorias existentes são divididas em quatro quadrantes, como mostrado na imagem da figura 7.

Figura 7 – Matriz Kraljic



Fonte: <https://centraldofranqueado.com.br/cms-admin/wp-content/uploads/2022/12/kraljic.png>

Veja o que é analisado em cada desses quadrantes a seguir de acordo com o Blog Level Group (2023):

ITENS NÃO CRÍTICOS: Nessa categoria, estão os itens que têm um baixo impacto na estratégia e, conseqüentemente, nos resultados financeiros da empresa. São fáceis de comprar, pois existem vários fornecedores disponíveis. As compras desses itens podem ser automatizadas para agilizar o processo de compra e dar mais produtividade para a equipe.

ITENS DE ALAVANCAGEM: Neste bloco ainda temos um impacto alto no negócio, porém com baixa complexidade do mercado. São categorias com alto volume de gasto e diretamente ligadas ao negócio, porém com mercado maduro e bem servido de alternativas de fornecimento.

Para a alavancagem, diferente das categorias estratégicas se tem um maior equilíbrio e disponibilidade de fornecedores, com alto nível de atratividade pelo volume financeiro transacionado. Por isso é importante manter um bom relacionamento com os fornecedores, focando em fechamento de contratos que tragam bons resultados, mantendo alto nível de qualidade e atendimento.

ITENS DE GARGALO: Os itens de gargalo da Matriz de Kraljic são aqueles que possuem poucos ou um único fornecedor no mercado. Dessa forma, o poder de barganha do fornecedor ganha força na negociação. Daí a importância de ter um bom relacionamento e uma rede de parceiros confiáveis para não ficar dependente de apenas um, ou seja, ter uma consolidação de demandas e fechamento de catálogos e tabelas de preços.

ITENS ESTRATÉGICOS: Fechando o último quadrante da Matriz de Kraljic estão os itens estratégicos que são itens cruciais para a atividade da empresa, impactam nos lucros, mas não são vendidos por muitos fornecedores, gerando uma dependência maior.

Para contornar esse cenário, o departamento de compras precisa criar parcerias de longo prazo, formalizadas em contratos para que esses itens cheguem nas datas previstas e não faltem. Também é para este quadrante que aplicamos as principais metodologias de suprimentos como TCO, cost breakdown, Strategic Sourcing e acompanhamento de tendências do mercado.

5.3.3. COMO MONTAR A MATRIZ DE KRALJIC PARA COMPRAS

O **primeiro passo** é classificar as compras na categoria correspondente. Para isso, a equipe precisa analisar cada item em relação ao volume do pedido, número de fornecedores, qualidade oferecida, etc.

A **próxima etapa** é avaliar os fornecedores disponíveis para cada item no mercado, suas características fortes e compará-los às forças da empresa. Assim, na hora da compra, a equipe pode se preparar para o poder de barganha do fornecedor e usar melhor o poder de barganha da empresa.

Para **analisar melhor o cenário visualmente**, pode-se criar uma versão do gráfico da Matriz de Kraljic utilizando cores diferentes para marcar em qual categoria a empresa tem mais oportunidades e quais são as principais vulnerabilidades ou na versão de planilha.

A coluna estratégia faz uma procura automática (Procv), e classifica as características do fornecedor de acordo com a classificação, risco e impacto registrado. Por fim, depois a equipe de compras cria planos de ação para que a matriz opere de forma estratégica, abordando os melhores fornecedores para fechar negócios vantajosos, como mostrado na imagem 8.

Figura 8 - Planilha da Matriz Kraljic

#	Produto ou material	Fornecedor	Risco de fornecimento	Impacto no lucro	Classificação Matriz Kraljic	Estratégia
1	Produto A	Fornecedor 1	Alto	Alto	Item não crítico	Fácil de comprar, Baixo impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
2	Produto B	Fornecedor 1	Baixo	Baixo	Item de alavancagem	Fácil de comprar, Alto impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
3	Produto C	Fornecedor 2	Alto	Baixo	Item de alavancagem	Fácil de comprar, Alto impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
4	Produto D	Fornecedor 3	Alto	Baixo	Item de gargalo	Dificuldade logística, Baixo impacto financeiro, Dificuldade de fabricação, Produto especial e Poucos fornecedores.
5	Produto E	Fornecedor 4	Alto	Alto	Item estratégico	Alta dependência, Alto impacto financeiro, Dificuldade de fabricação, Produto crucial e Muito poucos fornecedores.
6	Produto F	Fornecedor 4	Baixo	Baixo	Item não crítico	Fácil de comprar, Baixo impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
7	Produto G	Fornecedor 5	Baixo	Baixo	Item não crítico	Fácil de comprar, Baixo impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
8	Produto H	Fornecedor 6	Baixo	Baixo	Item não crítico	Fácil de comprar, Baixo impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
9	Produto I	Fornecedor 7	Baixo	Alto	Item de alavancagem	Fácil de comprar, Alto impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
10	Produto J	Fornecedor 8	Baixo	Baixo	Item não crítico	Fácil de comprar, Baixo impacto financeiro, Produto de prateleira e Muitos fornecedores.
11	Produto K	Fornecedor 9	Alto	Baixo	Item de gargalo	Dificuldade logística, Baixo impacto financeiro, Dificuldade de fabricação, Produto especial e Poucos fornecedores.
12	Produto L	Fornecedor 10	Alto	Alto	Item estratégico	Alta dependência, Alto impacto financeiro, Dificuldade de fabricação,

Fonte: <https://4everpro.com.br/planilha-matriz-de-kraujic/>

A matriz é a parte mais importante da planilha, pois permite saber onde os fornecedores estão enquadrados na Matriz de Kraljic, como mostrado nas imagem 9 a seguir.

Figura 9 - Planilha da Matriz Kraljic

Quadrante	O que significa?	Foco	Produtos
Item não crítico	Fácil de comprar Baixo impacto financeiro Produto de prateleira Muitos fornecedores	Automação	5
Item de alavancagem	Fácil de comprar Alto impacto financeiro Produto de prateleira Muitos fornecedores	Negociação	3
Item de gargalo	Dificuldade logística Baixo impacto financeiro Dificuldade de fabricação Produto especial Poucos fornecedores	Minimizar risco	2
Item estratégico	Alta dependência Alto impacto financeiro Dificuldade de fabricação Produto crucial Muito poucos fornecedores	Parceria	2

Matriz de Kraljic			
Risco de fornecimento	Alta	Item de gargalo (2)	Item estratégico (2)
	Baixa	Item não crítico (5)	Item de alavancagem (3)
		Baixa	Alta
		Impacto no Lucro	

Fonte: <https://4everpro.com.br/planilha-matriz-de-kraujic/>

A base registra produtos e fornecedores, e classifica de forma simples o quadrante contra risco de fornecimento e impacto no lucro, assim dando maior visibilidade.

Pode -se criar uma tabela com critérios e estratégias também, como no exemplo da imagem da tabela 1.

Tabela 1 - Tabela Estratégica Kraljic

MBA EM GESTÃO DE COMPRAS		STRATEGIC SOURCING			inbrasc	
Kraljic - Estratégia						
CRITÉRIO	NÃO CRÍTICO	ALAVANCÁVEL	CRÍTICO	ESTRATÉGICO		
Nível de Relacionamento	Prover relação baseada em preços. Produto e serviço se comportam como commodity.	Prover relação baseada em custo e otimização de caixa.	Prover relação baseada em criação de valor. Processo valoriza a expertise.	Prover relação baseada na criação de valor diferenciada. Vantagem competitiva única é valorizada.		
Tipo de Negociação	Utilizar o formato de Leilão reverso.	Utilizar o formato de Leilão reverso ou Rfx.	Utilizar Rfx ou cost breakdown . Desenvolver a negociação através do saving compartilhado.	Utilizar Negociação do Cost Breakdown detalhado + Índice/Proteção.		
Métricas	Criar Monitoramento através de Indicadores (KPI).	Desenvolver SLA (KPIs de Acordos de Nível de Serviço).	Desenvolver Programa de SRM Adotar Melhores Práticas.	Aprimorar Programa de SRM Entender resultados dos negócios.		
Duração do Contrato	Fazer Spot.	Fazer contrato de 1-3 anos.	Fazer contrato de 3-5 anos.	Fazer contrato de longo prazo (> 5 anos)		
Estrutura de Preço	Utilizar apenas preço final.	Desenvolver modelo de custo comum.	Desenvolver costbreakdown.	Realizar abertura total das contas (TCO).		
Autoridade de Decisão	Descentralizada.	Descentralizada com coordenação da área de Compras.	Primordialmente descentralizada.	Centralizada.		
Inovação	Não aplicar nenhuma ação efetiva.	Gerar modelo reativo, conforme briefing.	Desenvolver em conjunto. Prover propostas proativas.	Fazer Shared mkt intelligence (consumidores, clientes, mercado, etc.)		

Fonte: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/wp-content/uploads/2021/01/kraljic.jpg>

Quatro orientações para elaborar a matriz estratégica de compras são apresentadas a seguir, considerando a base no modelo de Kraljic de acordo com o blog Linkana:

1. Automatize Processos de Compras: A utilização de tecnologias avançadas de **e-procurement** é uma ferramenta valiosa na criação da matriz estratégica de compras de uma empresa. Essas ferramentas permitem a automação de etapas cruciais, mantendo a eficiência na mitigação de riscos e reduzindo significativamente o tempo dedicado a cada tarefa.

A automação pode ser aplicada, por exemplo, na qualificação de fornecedores, otimizando a **análise de compliance e governança corporativa**. Ao agilizar processos e superar a burocracia, o setor de compras ganha tempo para focar em estratégias mais eficazes.

2. Amplie a Pesquisa para Itens Críticos: Itens de gargalo, caracterizados por sua produção limitada e tecnologias específicas, podem ser adquiridos de maneira mais eficiente ao ampliar a área de busca por fornecedores. Dado que a demanda por esses itens não é frequente,

buscar fornecedores alternativos em uma área mais abrangente pode assegurar o abastecimento necessário com menor esforço e risco.

3. Diversifique Fornecedores para Itens Estratégicos: Itens estratégicos, fundamentais para o lucro da empresa e amplamente disponíveis no mercado, beneficiam-se de uma estratégia que envolve uma rede de fornecedores múltiplos, preferencialmente locais.

Além do custo, é crucial considerar como cada entrega influencia o fluxo de produção. Monitorar periodicamente os fornecedores disponíveis permite encontrar as melhores ofertas no momento de cada pedido.

4. Estabeleça Parcerias de Longo Prazo para Itens Essenciais: Itens essenciais e escassos demandam uma abordagem de aquisição que priorize parcerias de longo prazo. Investir financeiramente para que um fornecedor se concentre na produção desses itens garante sua disponibilidade a longo prazo, enquanto distribui o custo da aquisição ao longo do tempo.

Um exemplo prático desse princípio é observado em empresas farmacêuticas que investem em pesquisa e desenvolvimento de vacinas, financiando a descoberta de novos produtos e assegurando resultados exclusivos para si.

Na imagem a seguir mostra alguns critérios que se deve ter em cada quadrante.

Fonte Autoria própria

Figura 10 - Estratégias dos quadrantes



6. ESTUDOS DE CASOS

A Matriz Kraljic é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão de compras para classificar produtos e fornecedores com base em seu impacto estratégico e no risco de abastecimento. Aqui estão dois exemplos de casos de sucesso de empresas que implementaram a Matriz Kraljic:

Caterpillar Inc.: A Caterpillar, uma das maiores fabricantes de equipamentos pesados do mundo, implementou a matriz Kraljic para classificar seus fornecedores e produtos. Isso permitiu que eles identificassem fornecedores estratégicos para peças críticas, garantindo um fornecimento estável e de alta qualidade para seus produtos.

Apple Inc.: A Apple incorporou a Matriz Kraljic em sua gestão de cadeia de suprimentos, especialmente na aquisição de componentes eletrônicos. A empresa conseguiu reduzir custos, melhorar a qualidade e garantir um suprimento confiável de peças-chave para seus produtos.

Nestlé: A Nestlé, uma empresa de alimentos e bebidas, usou a Curva ABC em conjunto com a Matriz Kraljic para otimizar suas compras de ingredientes, embalagens e serviços. Isso resultou em economias significativas e na melhoria da eficiência em sua cadeia de suprimentos.

Royal Philips Electronics: A Philips, uma das maiores empresas de eletrônicos do mundo, implementou a Matriz Kraljic para melhorar sua estratégia de compras. Eles identificaram produtos de alta complexidade e alta estratégia, como componentes eletrônicos críticos para seus produtos, e implementaram estratégias de mitigação de risco, como o desenvolvimento de múltiplos fornecedores e estoques de segurança. Isso ajudou a reduzir os riscos de interrupções na cadeia de suprimentos e a melhorar a eficiência das compras.

Esses casos demonstram como a Matriz Kraljic pode ser uma ferramenta eficaz na otimização da gestão de compras e na maximização do valor empresarial, ajudando as empresas a tomar decisões estratégicas com base na importância e no risco dos produtos e fornecedores em sua cadeia de suprimentos.

6.2. DESAFIOS COMUNS ENFRENTADOS POR ESSAS EMPRESAS AO IMPLEMENTAR A MATRIZ KRALJIC

Resistência à mudança: A implementação de uma nova ferramenta de gestão de compras pode encontrar resistência entre os funcionários que estão acostumados com os métodos antigos.

Coleta de dados precisa: Para usar a matriz Kraljic de forma eficaz, as empresas precisam coletar dados precisos sobre seus fornecedores e produtos, o que pode ser um desafio em si.

Análise e manutenção contínua: A matriz Kraljic requer análise contínua e ajustes à medida que a cadeia de suprimentos evolui, o que demanda recursos e esforço constante.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção de Resultados e Discussões apresenta os achados de nossa análise aprofundada sobre a implementação prática das estratégias de compra estratégica, com foco especial na aplicação da Matriz Kraljic. Examinamos como as organizações têm adotado essa abordagem e identificamos os desafios enfrentados durante o processo de implementação.

Na busca incessante por eficiência operacional e maximização de valor empresarial, as estratégias de compra desempenham um papel crucial na gestão moderna da cadeia de suprimentos. No contexto atual dos negócios, onde a dinâmica do mercado e as demandas dos clientes estão em constante evolução, a aplicação de técnicas avançadas torna-se essencial. Este estudo concentra-se na exploração profunda de uma abordagem específica: o Strategic Sourcing, e mais particularmente, o uso da Matriz Kraljic como ferramenta orientadora.

A estratégia de compra estratégica visa otimizar a gestão de recursos, minimizar riscos e, em última análise, agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pela organização. Nesse contexto, a Matriz Kraljic surge como uma ferramenta valiosa para classificar e priorizar categorias de compras com base na sua importância estratégica e no impacto no desempenho global da cadeia de suprimentos.

8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A gestão eficaz da cadeia de suprimentos desempenha um papel crucial no sucesso das empresas, e o Strategic Sourcing com a Matriz Kraljic oferece uma abordagem estruturada e eficaz para otimizar esse processo. Percebe-se que a Matriz Kraljic pode ser uma ferramenta valiosa para avaliar e classificar os fornecedores com base em sua importância estratégica e risco, permitindo que as empresas adotem estratégias de compra apropriadas para cada categoria. Isso, por sua vez, pode resultar em benefícios tangíveis, como redução de custos, maior flexibilidade e resiliência na cadeia de suprimentos e maior vantagem competitiva.

No entanto, vale ressaltar que a implementação bem-sucedida da Matriz Kraljic requer uma análise contínua e uma compreensão profunda da dinâmica da cadeia de suprimentos e das necessidades estratégicas da empresa. Além disso, as empresas devem considerar a evolução constante do cenário de negócios e tecnológico, bem como mudanças nas tendências de mercado e regulamentações. Portanto, é essencial que as organizações adotem uma abordagem flexível e estejam dispostas a ajustar suas estratégias de compra conforme necessário.

Sugere-se que para avançar nessa abordagem de Compra Estratégica, é **vital** que as empresas continuem a **investir em tecnologias avançadas**, como análise de big data e inteligência artificial, para melhorar a previsão de demanda e a gestão de estoques.

Além disso, a **diversificação geográfica de fornecedores** e a **busca por parcerias de longo prazo** devem ser exploradas para reduzir a dependência de um único mercado ou fonte de fornecimento.

Investir em programas de capacitação e desenvolvimento para a equipe de compras é fundamental para garantir a compreensão aprofundada das complexidades do mercado global e das mudanças nas preferências dos clientes.

A **integração de práticas sustentáveis e éticas** também deve ser uma prioridade, a fim de promover uma cadeia de suprimentos responsável e **alinhar-se às expectativas crescentes dos consumidores** em relação à responsabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- Asefeso, A. (2012). **Gestão da Cadeia de Suprimentos para Vantagem Competitiva: Conceitos, Estratégias, Estudos de Caso.**
- Chick, G., & Handfield, R. (2014). **A Proposta de Valor da Compra.**
- Christopher, M. (2007). **Logística e Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos** (2ª ed.). (M. C. Silva, Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning. (Original publicado em 2007).
- Harvard Business Review. (1983, setembro). **Compras Devem se Tornar Gestão de Suprimentos.** Disponível em: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). **Sourcing de Serviços de Negócios e Software.** Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/221228898_Sourcing_Business_and_Software_Services/link/09e4150c241f553701000000/download
- Level Group. (2023). **Consultoria em Suprimentos e a Matriz Kraljic.** Disponível em: <https://www.levelgroup.com.br/blog/consultoria-em-suprimentos-e-a-matriz-kraljic/>
- Linkana. (2022). **O que é Matriz de Kraljic e como aplicá-la nos processos de compras?.** Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/matriz-kraljic/>
- Linkana. (2020). **O que é matriz estratégica de compras? Quais benefícios? 4 dicas para aplicar.** Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/o-que-e-matriz-estrategica-compras>
- Linkana. (2023). **Strategic sourcing: 7 etapas para transformar sua gestão de compras** Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/o-que-e-strategic-sourcing/#:~:text=Strategic%20sourcing%20%C3%A9%20uma%20modalidade,quesitos%20custo%2C%20risco%20e%20benef%C3%ADcio>
- Mercado Eletrônico. (2021). **O que é Strategic Sourcing: entenda o conceito de compras estratégicas B2B.** Disponível em: <https://blog.me.com.br/o-que-e-strategic-sourcing-compras-estrategicas/>
- Nomus. (2023). **Matriz Kraljic: O que é e Como Funciona?** Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/kraljic-matrix/>
- Oliveira, M. L. (2021). **Diretrizes para o Uso da Matriz de Kraljic: Uma Análise em Empresas do Setor Industrial.** Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/34616/1/Monografia-Diretrizes-para-uso-da-Matriz-de-Kraljic.pdf>
- Oliveira, V. B. (2023). **Matriz de Kraljic: Conceito e Aplicação.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/matriz-de-kraljic-conceito-e-aplica%C3%A7%C3%A3o-vo%C3%ADcius-borges-oliveira/?originalSubdomain=pt>
- Plannera (2021). **Descomplicando o Supply Chain: o que é?** Disponível em: <https://plannera.com/descomplicando-o-que-e-supply-chain/>

O'Brien, J. (2009). **Strategic Sourcing and Category Management.**

4EverPro. (n.d.). **Planilha Matriz de Kraljic.** Disponível em:
<https://4everpro.com.br/planilha-matriz-de-kraujic/>

Trent, R. J. (n.d.). **Compras e Gestão de Suprimentos: Uma Chave para a Vantagem Competitiva.** Sloan Management Review.

Van Weele, A. J. (n.d.). **Compras e Gestão da Cadeia de Suprimentos.** In "Compras e Gestão da Cadeia de Suprimentos."

Vieira de Barros, L. (n.d.). **Relatório Executivo.** Disponível em:
<https://www.ufpe.br/documents/39550/677698/RELAT%C3%93RIO+EXECUTIVO+-+LILIANA+VIEIRA+DE+BARROS.pdf/18e8f058-5218-4e69-9850-ec85ca2f5711>

Nomus. (2023). **Matriz Kraljic: O que é e Como Funciona?** Disponível em:
<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/kraljic-matrix/>

Wehandle. **Cadeia de suprimentos: Como ser eficiente e estratégico.** Disponível em:
<https://wehandle.com.br/cadeia-de-suprimentos-como-ser-eficiente-e-estrategico/>