

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**EDUARDO VINICIUS FIGUEIREDO**

**O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
FORNECEDORES ATRAVÉS DA NEGOCIAÇÃO DO CONTRATO MASTER DE  
COMPRAS**

**CURITIBA**

**2019**

**EDUARDO VINICIUS FIGUEIREDO**

**O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
FORNECEDORES ATRAVÉS DA NEGOCIAÇÃO DO CONTRATO MASTER DE  
COMPRAS**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Pós-Graduação Engenharia da Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Marcelo Gechele Cleto

**CURITIBA**

**2019**

# O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE FORNECEDORES ATRAVÉS DA NEGOCIAÇÃO DO CONTRATO MASTER DE COMPRAS

Eduardo Vinícius Figueiredo

## RESUMO

Com base em uma análise dentro da realidade de uma montadora multinacional de automóveis, e também empregando um aprofundamento no tema utilizando de revisão bibliográfica, será proporcionado as pertinências do desempenho de administração de compras e sua relevância na utilização de técnicas, considerações e instrumentos estratégicos como fatores capitais para um bom gerenciamento dos processos que envolvem a aquisição de itens para a empresa junto ao fornecedor. Será abordado as configurações do aparelhamento do departamento em questão, o qual se destacará a proeminência da envoltura dela com todos os âmbitos da companhia para melhores e convenientes decisões, assim como o uso da gestão estratégica de fornecedores e do gerenciamento de contratos como uma iniciativa essencial para preservar a competitividade e o êxito de uma instituição no mundo dos negócios. O presente estudo mostra que através de um contrato *master* de compras (CMC), é englobado simultaneamente as políticas, procedimentos e regras que permitem uma segurança jurídica, os quais evitam situações que possam vir a ocorrer em detrimento do não cumprimento do fornecedor com o acordado, evitando possíveis prejuízos e consequências maiores que impactam na queda de desempenho no negócio.

Palavras-chave: Administração de Compras; Gestão de Fornecedores; Gestão de Contratos; Gestão de Multinacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

Ainda que a preocupação maior de uma companhia seja com as vendas, a etapa de compras é uma das mais importantes para uma empresa. Segundo Riggs &

Robbins (2001), “É preciso repensar o processo de compras, substituindo o sistema moroso e antiquado por um processo gerencial simples que crie valor em cada compra”. Desta maneira, é necessária uma boa gestão dessas ações aquisitivas. O setor de administração de compras realiza o gerenciamento sobre toda a movimentação da área de compras, e esse ofício é fundamental para que seja realizado as aquisições de uma forma mais eficiente, já que os produtos comprados dos fornecedores e o relacionamento que a companhia mantém com eles são fatores decisivos para o sucesso das vendas.

Sobretudo em relação aos fornecedores é fundamental que se apresente uma clemente relação juntamente a eles, cultivando proximidades e que acondicionam uma vinculação de crédito mútuo. Os fornecedores dos itens contêm o interesse em conservar o seu negócio como cliente, e a companhia necessita igualmente deles para caucionar a manutenção no meio. A concepção é que seja possível elaborar uma tarefa em simultâneo juntamente aos fornecedores, proporcionando uma planificação de aquisições, podendo celebrar tempos determinados de entrega e embolso, assim como possuir a contingência de gerar solicitações imprescindíveis, na circunstância de um pleito inesperado por determinado componente em exclusivo. Então, de acordo com Camargo (2017), a abordagem junto ao fornecedor e seu relativo gerenciamento contribui em um relacionamento mais saudável, suportando em otimizações como a redução de custos, racionalização da cadeia de suprimentos e melhoria das operações.

No âmbito comercial, o elemento categórico para uma companhia possuir garantias ao receber por serviços ou produtos da qual realizou cotação e está prestes a realizar nomeação, é a concretização de todos o acordo junto a um contrato. O acordo abrangente, neste caso o contrato *master* de compras, assim que firmado é o regulador de todos os temas que abrangem o que está sendo combinado, por exemplo, a maneira de que a será desempenhado as obrigações, os prazos determinados a serem cumpridos, entre outras ações. Desta forma, o contrato é a confirmação das diretrizes que regem o negócio entre as duas partes e que devem ser respeitadas para evitar multas e prejuízos, além do desconforto no relacionamento comercial.

A missão da administração de compras vem adquirindo maior dimensão e provocando maiores interesses das instituições, logo que não mais satisfaz unicamente adquirir, é indispensável adquirir bem, buscando conseguir uma superior quantidade de vantagens factíveis focalizando igualmente em maiores benefícios e menores custos, garantindo sustentabilidade e segurança jurídica nos negócios firmados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A Fundamentação teórica buscou abordar os fundamentais assuntos que sustentam a análise do estudo. Compete proeminência a relevância dos processos utilizados pela Administração de Compras, através dos elementos envolvidos no processo de Gestão Estratégica de Fornecedores e da Gestão de Contratos em Compras.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS**

A Administração de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente na aquisição de itens, serviços, e no relacionamento com os fornecedores, estando também está relacionada à competitividade e ao sucesso da organização dentro do fluxo da cadeia de suprimentos. Tal ofício também atende a todos os departamentos da empresa: *compliance*, logística, compras, engenharia, financeiro e etc, visando alinhar uma melhor estratégia comercial para a companhia, pois essa integração junto aos outros departamentos coopera na otimização adequada aos recursos e condições aplicados no negócio trazendo benefícios internos da companhia.

Enquanto a atividade de compras busca por um fornecedor que seja útil para um projeto em curso, realiza a cotação, e negocia diretamente a parte financeira dos itens a serem comprados, assim como a colocação do pedido, a administração de compras busca não só dar suporte à otimização financeira das transações, mas também analisar a qualidade desse fornecedor, preservar o relacionamento geral comercial, assim como providenciar termos e condições específicos do negócio para que tudo esteja alinhado entre as partes durante o processo de compras.

Essa gestão estratégica de fornecedores é um dos fatores determinantes para os negócios permanecerem alinhados, pois, desde que as tratativas estejam claras junto a eles, e as diretrizes bem definidas entre as partes verbalmente e via contrato também, evitam quaisquer riscos que poderiam vir a ocorrer no recebimento de componentes e seus consequentes prejuízos para a companhia, como em uma parada de linha, por exemplo. Portanto, esse conjunto de ações do departamento de administração de compras acrescenta em uma maior conformidade para todos os envolvidos no processo fabril, e por esta razão a função tem-se tornado uma das mais importantes nas organizações. Então, segundo Moraes (2005), a administração de compras admite um desempenho genuinamente estratégico no âmbito comercial atualmente em relação ao volume de recursos, retirando a impressão e visão preconceituosa como se fosse uma função que gera empecilhos e sem novas perspectivas, como um centro de passivos e não um centro de benesses.

## **2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE FORNECEDORES**

A competição acirrada do comércio determina que as companhias se deparem com diferenciais para que se sobressaiam na disputa com os adversários de mercado. Uma maneira de realizar tal ação é perpetrar a gestão estratégica de fornecedores. Integralmente, esse procedimento sofre triagem, análise e admissão de provedores, tanto quanto na conservação em uma inscrição recente que convém como alusão para as transações. Enquanto essa ação é concluída de modo eficaz, a consequência é o acréscimo da superioridade competitiva da instituição, pois a companhia obtém a capacidade de apresentar itens em boas condições no tempo estipulado juntamente ao cliente. Consequentemente, essa é a essencial relevância da gestão de provedores. Porém, igualmente permanecem distintos pretextos o qual comprovam o motivo que o desígnio de tais vem se desenvolvendo através do tempo. Por exemplo, alguns agentes correlatos advêm de ação, tais como o acréscimo na respectiva estima dos produtos obtidos se confrontado com todas as rentabilidades adquiridas pela companhia, assim como na praticidade na aquisição de itens em outras regiões devido á negócios globais, e na atração de cotações mais proveitosas para itens e incumbências. Há desenvolvimento também no avanço da tecnologia e suas transformações que resultaram procedimentos diferenciados na indústria, e também,

houve decréscimo na sustentabilidade dos itens, decorrentes de tal celeridade progressiva da ciência.

Tal situação sinaliza que uma companhia que não opta pela manutenção dos seus fornecedores possui maiores obstáculos ao ratificar-se no comércio e de possibilitar uma decorrência passível de concorrência. Entretanto, há duas ações que, como anteriormente citadas, necessitam possuir aceitável cautela: a apreciação e a aprovação de provedores. Então, de acordo com Che e Wang (2008), a triagem e julgamento do prestador de serviço é uma ação decisiva para o interessado, intervindo no atributo do produto final, assim como nos resultados da cadeia de produção em geral. Após a fase de apreciação, a próxima ação é a aprovação dos fornecedores, o qual é a validação que acatam às conveniências da companhia. Para isso, é necessário subsistir crédito e uma vinculação de transparência. Para atingir o objetivo de obter aprovação da companhia, os provedores necessitam apresentar precedentes consistentes, expor arquivos que evidenciem sua produtividade, cumprir no mesmo momento reivindicações fiscais e haver designações práticas, assim como aspectos financeiros e econômicos. Considerando tais questões e também os advertidos antes na análise de provedores, é possível adquirir o sumo vigor deles e possui a possibilidade de obter cotações ideais por itens de melhor condição, o qual irão cumprir junto ao usuário derradeiro. É admissível alegar, portanto, que o gerenciamento estratégico de fornecedores está referido não unicamente a uma ocorrência apropriada da instituição, que impelida o acervo e o financeiro condigno à atenuação de passivos. Ao realizar esse gerenciamento estratégico, é obtido um ganho no auxílio a aquisição de prerrogativa competitiva, a evidência no comércio diante de uma disputa comercial, o prestígio da própria companhia e no processo de conquistar a lealdade dos clientes.

Em contrapartida, enquanto não é realizado a necessitada dedicação em relação á esse tópico, o efeito é a avaria de provedores que implica a ação de toda a companhia e acarreta passivos que podem vir a ser culminantes. Isto posto, é recomendável o apropriado gerenciamento estratégico de fornecedores através da estimativa da solidez dessas empresas. Os proveitos que podem ser atingidos por meio dessas ações, são por exemplo, a obtenção de insumos ideais, excelente condução em uma negociação, e custos aprazíveis. É imprescindível que toda a concordata e seus correlatos termos e condições acertadas durante a fase de triagem,

apreciação, negociação e nomeação, devem estar alinhados entre as partes e documentados todas as diretrizes da parceria comercial mediante um contrato *master* de compras.

### **2.3 GESTÃO DE CONTRATOS EM COMPRAS**

O controle de contratos possui influência estratégica para a companhia. Desta forma, é possibilitado possuir manejo a respeito de todos os procedimentos, o que agiliza as prestações empresariais e acrescenta no rendimento do administrador, caso necessitar executar algum dos acordos firmados junto ao fornecedor. No Brasil, os executivos no topo da hierarquia empresarial têm domínio de arbitramento à frente da área de compras. Por isso, incorporar os contratos a esse profissional é essencial para abater os custos, aprimorar as compras, tomar decisões estratégicas e ter pleno estabilidade jurídica frente aos negócios estabelecidos. Segundo Gonçalves (2006), é necessário nomear atenciosamente o fornecedor e especialmente selar contratos sólidos para conservar uma parceria com prazo sustentável.

O setor de administração de compras facilita e alinha a fiscalização e monitoramento das compras através da gestão de contratos. Dessa forma, é verosímil avaliar a legitimidade do relacionamento entre as partes interessadas, e a conveniência de reestruturação junto ao fornecedor ou optar pela busca de um semelhante para substituição. Essa apuração pode amortizar os custos. Por exemplo, conjecturando que o gasto do setor de compras de uma empresa atinja 33% de suas rentabilidades, de fato seria um número notável e categórico. Se refletirmos que as concordatas concretizam as afinidades contratuais que impetram essas estimações, concluímos visivelmente que algum equívoco neles pode fomentar amplo dano no número integral. Entretanto, um bom gerenciamento de contratos no ambiente de compras, que incida pela composição do acordo e comercialização precedente, pode originar uma capitalização fundamental. Ademais, toda companhia concretiza uma planificação financeira, tencionando rendimentos e dispêndios. Excepcionalmente com uma clemente gestão de contratos é factível possuir rigor sobre as finanças empresariais e sua segurança jurídica.

O gerenciamento de contratos e seu bom manejo, proporciona por parte do responsável, a oportunidade de realizar uma inspeção sobre a sustentabilidade de tais

arquivos, a partir do momento da negociação até o fechamento da aquisição e da cessão. Sobretudo no setor de administração de compras, as relações juntamente aos provedores persistem na ocasião, podem produzir passivos regularmente, exigem novas alterações ou complementações. Resumindo, são muitas informações para se inspecionar. A inspeção sobre os dados corporativos atribui ampla prerrogativa competitiva para uma companhia, uma situação que, pois, a partir disso, é exequível tomar deliberações estratégicas para o incremento da comercialização. É devido a isso, que o gerenciamento dos homologados acordos realizados pela administração de compras, é uma maneira de privilegiar a gestão planejada da obtenção de proveitos ou conveniências. A perceptibilidade das informações, ao mesmo tempo, é uma excelente maneira de caucionar a consonância lícita e a nitidez dos tramites. Tais atributos são agudamente proeminentes a companhia, pois é desta maneira o qual é notada no mundo dos negócios. A organização em excelência do gerenciamento de contratos é relativa à plena perceptibilidade das informações assim como o mérito associado à companhia.

Contudo, o gerenciamento de contratos pode ir mais adiante, podendo não só tratar de preços, mas agenciar novas condições e termos mercantis que gerem economia e define procedimentos padrões e uma diretriz detalhada que ambas as partes devem seguir para não comprometer o negócio. Através desse gerenciamento de informações, junto aos elementos necessários, é presumível otimizar ações como todas as responsabilidades referente aos itens comercializados, assim colaborando em um apropriado domínio nesse nicho da cadeia de suprimentos, por exemplo.

Marques (2018), assim delibera sobre a temática do contrato:

A urgência de fechar um negócio que parece promissor pode acarretar na ignorância de detalhes que se mostram relevantes para o bom andamento do projeto. As cláusulas sobre as diferentes fontes de remuneração, assim como as que esclarecem as obrigações de ambas as partes, devem ter um texto impecável que observe os mínimos detalhes. (MARQUES, 2018).

Muitos negócios praticam acordos comerciais padrões e simplórios. Isso não possui quaisquer preposições, porém é categórico certificar a proveniência dos dados para que a predisposição da celebração jamais seja afetada – e a composição do acordo (ou adaptação do padrão) é uma etapa fundamental da gestão, que prestigia

precisamente na área de administração de compras. Há casos onde companhias realizam compras ou constituiu cooperação juntamente a fornecedores abaixo de sua conveniência, com isso afetando desenvolvimento sustentável econômico do acordo e advém, ordinariamente, no ensejo de elaborar o tratado. Para Odorizzi (2017), “Gerir um contrato significa administrar o mesmo para que tudo ocorra conforme acordado ou, até mesmo, melhor do que fora previsto. Desse modo, ambas as partes beneficiam-se do sucesso da gestão contratual eficiente”. Necessariamente deve-se possuir cuidado em relação às disposições empregadas no contrato para que a quotização de uma prestação ou a comercialização de um produto não gere prejuízo às economias da companhia. Um bom modo de garantir tal ação é a descrição das circunstancias, para não ceder pretexto a compreensões equivocadas. Por exemplo, todo o processo logístico que envolve o produto, desde a emissão até a chegada na companhia. Esse processo deve ser bem detalhado no contrato, com cláusulas adequadas à situação. Caso fornecedor não cumprir com as entregas, e dessa forma não respeitando o relacionamento comercial vigente, é de suma importância estar previsto algum tipo de multa ou remédios para se prevenir de prejuízo. Por exemplo, em uma montadora automotiva, se uma parada de linha ocorrer por esta falta de peças, a montadora pode sofrer prejuízos decorrentes de mão de obra e maquinários ociosos, assim como outros danos consequências como lucro cessantes, que é o dano o qual a companhia deixa de receber por uma venda perdida. Tais custos sinalizam uma média de 4000R\$ por veículo. No dia, são produzidos 520 veículos, gerando um prejuízo para a montadora em uma média de 2.080.000 por dia. Então, para preservar a companhia, tal penalidade deve estar bem discriminada nos termos e condições. Por este pretexto, a gestão de contratos no setor de compras é tão imprescindível. Ela estabelece parâmetros, minimiza a casualidade de erros (e calotes), e adéqua a operação comercial à premência da companhia.

A área de administração de compras possui a obrigação de se atentar à estabilidade jurídica com a qual realiza seus acordos. A concordata redigida é o instrumento perfeito para tal, pois além de pactuar prerrogativas e empenhos para os envolvidos, isso os comprova junto a informações que atrelam os intermediários. O gerenciamento de contratos em administração de compras igualmente confia pleno estabilidade jurídica para a companhia, pois blinda casuais elementos confidenciais fiéis nos arquivos. Determinadas relações implicam a partilha de informações

confidenciais, e o acordo pode conjecturar disposições que asseguram que eles preservem ausência de disseminação. A preservação dos dados é um dos aspectos formidáveis da estabilidade jurídica de um tratado. Por intenção, apenas com a gestão de contratos é exequível concentrar as informações em um local singular. O banco de informações transforma-se em uma fonte de pesquisa confiável, com a qual não há adulteração ou extravio dos dados. Tal ação impede que o responsável necessite procurar prolixa e incessantemente a relevância, a data ou outras informações do acordo. Correlato á isso, o banco de informações acumula em geral os dados mandatórios em circunstância de divergências, o qual acrescenta a estabilidade jurídica em relação à vinculação contratual. Em caso de a administração de compras não utilizar tal gerenciamento de contratos, estará consentindo de deixar de se beneficiar de atos que podem ser de sobremodo benéficos aos negócios da companhia, como por exemplo, a diminuição de passivos, otimização das aquisições, deliberações assertivas e convictas, assim como de disposições apropriadas à vinculação comercial e estabilidade jurídica, o qual uma grande companhia demanda para si.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Em relação a montadora automotiva referente ao estudo de caso em questão, ao firmar relações comerciais junto ao fornecedor, o fator determinante para a montadora é possuir segurança de que a outra parte irá cumprir os serviços da qual foi contratada e poder receber efetivamente por eles, e isso pode ser garantido através da execução de um cordial contrato *master* de compras (CMC). Esse estudo de caso sobre o CMC referencia-se em procedimentos internos da montadora de automóveis, e tal contrato em sua íntegra é um documento confidencial. Esse modelo de contrato possibilita um acordo vinculativo detalhado contratual para reger a relação entre a montadora e o fornecedor, definindo expectativas e responsabilidades mútuas. Esse acordo físico delibera uma linguagem única para as partes, garantindo que não haja vantagem competitiva entre fornecedores, com base em termos e condições gerais, fornecendo elocução de contrato consistente para todos os fornecedores. Os termos e condições gerais de compra padronizados contribuem para que haja uma prioridade legal, eliminando quaisquer formas conflitantes que possam existir entre as partes, desta forma, protegendo a montadora. O contrato *master* de compras, portanto, é um

documento crítico que institui a relação comercial entre a montadora e a base de fornecimento.

Esse contrato vinculativo, se sobressai ou endereça perante todos os outros acordos contratuais e formulários que possam existir entre as partes. Caso não for assinado junto ao fornecedor, poderá resultar em uma exposição dispendiosa à montadora. Á fim de evitar problemas durante o fornecimento, esse contrato deve ser assinado nos primórdios do negócio. Esse acordo definitivo junto ao fornecedor aborda todos os programas e/ou modelos específicos em que há correlação. O contrato em questão, diante de seus termos e condições gerais, aborda situações que envolve todo o negócio, porém, principalmente os quatro temas e seus consequentes sub-tópicos abordados abaixo (QUADRO 1):

QUADRO 1 – PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS PELO CMC

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cobertura Operacional dos Negócios</b></li> <li>1. Condições e Termos Comerciais</li> <li>2. Liberação e Entrega</li> <li>3. Preços, Pagamento e Faturamento</li> <li>4. Impostos</li> <li>5. Rescisão</li> <li>6. Peças de Reposição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerenciamento de Riscos</b></li> <li>1. Garantias</li> <li>2. Violação de Patentes</li> <li>3. Garantia de Qualidade</li> <li>4. Indenização</li> <li>5. Seguro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cobertura Jurídica</b></li> <li>1. Lei Aplicável e Jurisdição</li> <li>2. Direito de Propriedade intelectual</li> <li>3. Confidencialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidade Social Corporativa</b></li> <li>1. Leis &amp; Compliance</li> <li>2. Valores Essenciais do Pacto Global das Nações Unidas</li> </ul>

FONTE: O autor (2019).

Durante a etapa de análise para a nomeação de um possível novo fornecedor, é de responsabilidade do comprador o devido aviso ao analista de administração de compras de que há uma nomeação próxima de ser concretizada. O analista de tal área, por sua vez, possui a responsabilidade de iniciar e conduzir as negociações do contrato máster de compra junto ao fornecedor a ser nomeado. Para fornecedores que possuíram urgência durante a fase de nomeação devido a situações emergenciais

da montadora, mesmo já possuindo negócios entre as partes, é de relevante importância iniciar as negociações do contrato *master* de compras assim que possível, pois há ainda a preocupação crítica de que a montadora está nesse momento conduzindo negócios sem termos e condições detalhadamente e devidamente estabelecidas entre as partes, gerando riscos à empresa. A administração de compras é responsável em respeitar a política de que um negócio jamais permaneça sem o devido contrato *master* de compras assinado. Tal contrato aborda temas que possuem diferentes aspectos como mostrado abaixo (QUADRO 2). As cláusulas do contrato essencialmente são relacionadas à departamentos correlatos ao processo geral que envolvem a aquisição e recebimento dos componentes adquiridos junto aos fornecedores. A administração de Compras possui poder de decisão e negociação em quase todas as cláusulas, seja como principal responsável (P) ou corresponsável (Co).

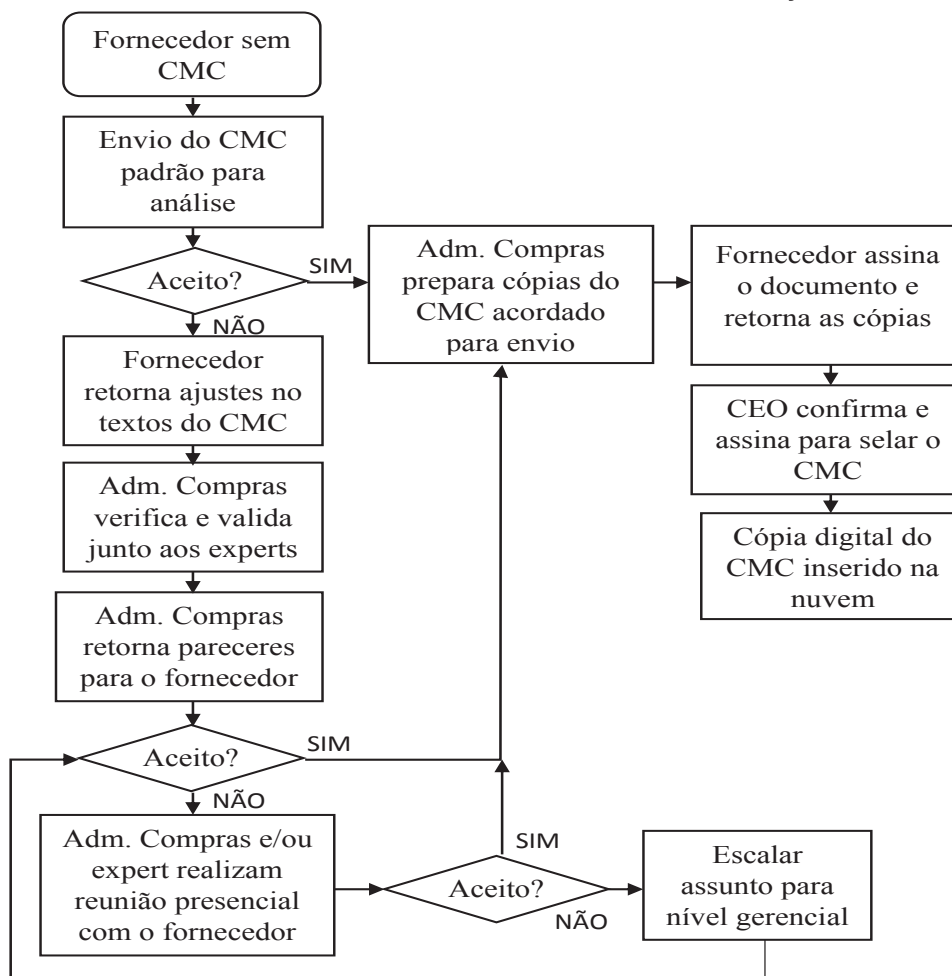
QUADRO 2 – EXEMPLO DE CLÁUSULAS DO CMC

No.	Título da Cláusula	Jurídico	Complan.	Garantia e Qualidade	Admin. de Compras	Financeiro
1	Definições e Interpretação	P	Co	Co	Co	Co
2	Liberação e Entrega			Co	P	
3	Preço, Faturamento e Pagamento				P	Co
4	Ajuste de Preço				P	Co
5	Garantias			P	Co	
6	Qualidade			P	Co	
7	Recall e Reembolso	Co		P	Co	Co
8	Indenização	P			Co	Co
9	Direito de Propriedade Intelectual	P		Co		
10	Violação	P	Co			
11	Seguro				Co	P
12	Peças de Reposição			Co	P	
13	Subcontratação			Co	P	
14	Confidencialidade	Co			P	
15	Compliance e Leis Locais	Co	P			
16	Publicidade e Divulgação	Co			P	
17	Inspeção de Instalações			P	Co	
18	Encerramento	Co			P	
19	Renúncia e Remédios	P			Co	
20	Lei Aplicável e Jurisdição	P			Co	

FONTE: O autor (2019).

Quando exclusivamente responsável, o analista pode tomar decisões estratégicas com base em informações no próprio banco de dados. Quando é um assunto em que o analista é corresponsável, as negociações devem passar pelo aval do responsável direto do setor referente cláusula que possa vir a ser discutida. Ao enviar o contrato para o fornecedor, para ter tempo hábil de análise, é considerado quatro semanas de revisão. Se o fornecedor concordar com o modelo padrão e suas cláusulas em disposições originais, então a administração de compras juntamente com o departamento jurídico, prepara as cópias para enviar ao fornecedor, e então prosseguindo para a etapa conclusiva de assinaturas de ambas as partes, desta forma, firmando o contrato. Porém, caso o fornecedor não concordar com as condições dos termos e sugerir alguns breves ajustes, a etapa de negociação do contrato é iniciada todo o processo de negociação das cláusulas do CMC, o qual pode ser melhor visualizado abaixo (FIGURA 1).

FIGURA 1 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO DO CMC



FONTE: O autor (2019).

Após as análises do contrato por parte do fornecedor, é retornado à administração de compras, seus requisitos para evoluir no acordo. O analista realiza a verificação inicial das solicitações de alteração nas condições previstas no contrato padrão. Caso o tema for de responsabilidade da administração de compras e as condições requisitadas pelos fornecedores forem plausíveis, essas alterações devem apenas ser comunicadas aos departamentos corresponsáveis para que estejam alinhados ao referente acordo. Caso o tema for de responsabilidade de outro departamento, a administração de compras direciona esse requisito para que um *expert* realize o parecer dessas alterações. As alterações nos termos e condições padrões do contrato estão sujeitas à aprovação ou também reprovação do conteúdo. Quando há reprovação, deve ser realizado uma contraproposta que satisfaça ambas as partes para evoluir na negociação, gerando um processo de ganha-ganha. Ao realizar toda a análise, esses pareceres são retornados ao fornecedor. Em seguida o fornecedor deve comunicar se está de acordo com as decisões da companhia referente as alterações. Caso positivo, o contrato é preparado para realizar assinaturas. Caso negativo, é papel da administração de compras convocar uma reunião presencial com o fornecedor para negociar as cláusulas ainda em aberto. Nessa reunião, o *expert* do departamento relacionado à cláusula em aberto deve estar presente também para poder buscar soluções em conjunto. Se for aceito, o acordo deve ser firmado. Entretanto, no caso de ainda não haver consenso por ambas as partes em alguma alteração nos procedimentos dos termos e condições gerais do contrato, o assunto deve ser escalado para níveis gerenciais. Nos níveis gerenciais possuem um poder de decisão maior para esses casos exclusivos, pois trata-se de interesses diretos e mútuos. Essas decisões podem ser favoráveis em conduzir e concluir um acordo nos temas exclusivos em aberto, porém, caso ainda não for decidido em nível gerencial, mas ambas as partes concordarem que deve ser realizado uma nova análise por parte dos analistas, o assunto deve ser discutido novamente com base nesse acordo nível gerencial para encontrar uma solução final e encaminhar para as etapas conclusivas de assinaturas. Assim que o contrato *master* de compras é selado, a administração deve fazer a gestão desse contrato, para em casos em que necessite acioná-lo, realizar um gerenciamento estratégico junto ao fornecedor para que quaisquer problemas que possam surgir, sejam resolvidas com

base no acordo firmado, resguardando a montadora de danos e prejuízos, e desta maneira, a resguardando financeiramente e juridicamente.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Notoriamente o setor de administração de compras passou a adotar novos artifícios e estratégias e suporta a equipe de compras em operações mais vantajosas para a associação entre a empresa e seus fornecedores, assim como na contribuição do aperfeiçoamento na condição de serviços e/ou produtos. Estes caracteres procedem um expressivo reforço na extensão das finalidades estratégicas e das intenções das instituições. Uma administração de compras competente pode demonstrar absoluta destreza nas intervenções executadas pelas instituições e a predisposição próspera das obtenções, sendo assim um diferencial altamente competitivo e afirmativo para a companhia.

O aperfeiçoamento da missão de compras ocorreu, particularmente, ao desenvolvimento de fornecedores mais especializados, relativo à emergência da conectividade e o progresso das tecnologias, motivado hoje em dia pela satisfação de ampla fração dos acordos comerciais globalmente. O espectro clássico propunha o ofício de compras conforme um singelo ato de adquirir, porém esta razão desenvolveu-se e atualmente é avaliada como uma relevância conveniente para as instituições. A predisposição é que tal posição se intensifique, sobretudo em frente das presentes instigações das instituições que necessitam sustentar a disputa com a concorrência, em circunstâncias de encarar desafios, adquirir ganho e êxito corporativo. Tal papel necessita, conseqüentemente, fazer jus a dedicação exclusiva observado que participa abundantemente do segmento produtor.

Entretanto, salvo o aperfeiçoamento na lucratividade das empresas, uma administração de compras eficaz pode amplificar o compromisso garantindo a execução padrão do negócio, propiciando rendimento, valor aos produtos e, portanto, uma ação comercial bem estruturada. De acordo com o estudo de caso, o setor de administração de compras junto ao contrato *master* de compras visa buscar esse alinhamento de responsabilidades junto fornecedor, contribuindo com uma melhor definição dos negócios envolvidos e segurança em todos os aspectos para a própria empresa. Portanto, a administração de compras e sua capacidade de suporte junto

aos compradores e outras áreas da companhia, garante que os processos estejam apurados e resguardados, e também atinge essencialmente na adequação da saúde financeira e jurídica, em tempos de alta competitividade no âmbito comercial.

## REFERÊNCIAS

- CAMARGO, Renata Freitas de. Gestão de Fornecedores: da análise e avaliação até a Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM), [S. l.], 13 jul. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-de-fornecedores/>
- CHE, C.H; WANG, H.S.; Supplier selection and supply quantity allocation of common and non-common parts with multiple criteria under multiple products. Computers & Industrial Engineering. N.55, p. 110-113, 2008.
- GONÇALVES, Laura Atalanta Escovar Bello; Sistema de Controle da Terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de mestrado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.
- MARQUES, Marcus. O Que é a Gestão de Contratos?, [S. l.], 3 jul. 2018. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/empresas/o-que-e-gestao-de-contratos/>.
- MORAES, André. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- ODORIZZI, Karine. A importância da Gestão de Contratos nas Empresas, [S. l.], 15 dez. 2017. Disponível em: <https://phmp.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-contratos-nas-empresas/>.
- RIGGS, David, ROBBINS, Sharon; “Supply Management Strategies”. In: HSM Management – Book Summary 2. São Paulo. Out-Dez, p.61-83, 2001.