

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Mudanças nos Processos de Compras, Negociação e no perfil do
Gestor de Compras dos anos 90 à atualidade

Autor: Jonas Becher

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Pedro José Steiner Neto

Curitiba
2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, pela oportunidade que me concedeu de poder prosseguir com meus estudos. A minha mulher Rosimeri e minhas filhas Rafaela e Viviane por compreender e me apoiarem na realização de mais este desafio.

O mundo que queremos, depende do mundo que fazemos...

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	Apresentação	5
2	Gestão de Materiais	7
2.1	A dinâmica do processo de gestão de materiais	8
2.2	Preparação para Compras	9
2.3	A Importância das Especificações para o processo de compras	10
2.4	Planejamento das entregas	11
2.5	Lote ideal para compra	11
2.6	Índices de divergências	12
2.7	Lead times de entrega	12
2.8	Condições de rejeite de mercadorias	13
2.9	Carteira de Fornecedores	14
2.9.1	Fornecedores potenciais	14
2.9.2	Seleção de fornecedores	15
2.9.3	Desenvolvimento de Fornecedores	15
2.9.4	Homologação de Fornecedores	15
2.9.5	Fornecedores	16
2.9.6	Avaliação de fornecedores	16
2.9.7	Classificação de fornecedores	16
2.9.8	Premiação de fornecedores	17
2.9.9	Fornecedores Parceiros	17
2.10	Negociação	20
2.11	O que será objeto de negociação	21
2.12	Processo de Negociação	23
2.13	Os Negociadores	25
2.14	Negociação Eficaz	27
2.15	O negociador eficaz	28
2.16	O Bom Desempenho dos Negociadores	28
2.17	Compras	29
2.18	O departamento de Compras	30
2.19	Processo de Compras	30
2.19.1	Recebe solicitação de compras	31
2.19.2	Cotações de Preços	32
2.19.3	Análise comparativa dos preços e demais condições	33
2.19.4	Negociações de Preços e demais condições	33
2.20	A função de compras	36
2.21	Os Profissionais de Compras	37
2.22	Compra Eficaz	38
2.23	Comprador eficaz	39
2.24	O Bom Desempenho dos Compradores	39
2.25	Ciclo de Compras	39
3	Estudo de Caso	42
3.1	Empresa do Segmento Industrial	43
3.2	Empresa do Segmento de Distribuição	50
4	Análise	53
5	Conclusão	55
6	Referências Bibliográficas	60

Lista de Siglas

Sigla	Significado
Alocar	Reservar para uma determinada Finalidade
Benchmarking	Análise externa de processos produtivos de empresas concorrentes.
Briefing	Síntese ou Resumo
CIF	Cost, Insurance, Freight (custo, seguro e frete)
Commodities	Produtos primários com grande participação no comércio internacional, tais como: petróleo, cobre, soja, café, algodão, minério de ferro, etc.
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FIFO	First in, First Out (primeiro que entra primeiro que sai)
FOB	Free On Board (frete por conta do cliente)
IPI	Imposto sobre produto industrializado
JIT	Just-in-Time (no exato momento)
Just in Time	No exato momento
Lead time de Entrega	Prazo de entrega de uma mercadoria
Market Share	Fatia de Mercado (tamanho do mercado que uma empresa detém)
Marketing	Conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor
ME	Material de Embalagens
Mercadoria	Bem econômico destinado ao comércio
Molde	Modelo utilizado na fabricação de produtos
MP	Matéria Prima
MPC	Manufacturing Planning and Control – Planejamento e Controle da Produção.
MPS	Máster Production Schedule (plano mestre de produção)
MRO	Maintenece, Repair and Operations ou Manutenção, Reparos e Operação
MRP	Material Requirements planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
Negócio	Relações comerciais
P&d	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PDCA	Plan-Do-Check-Action (planejar-fazer-verificar-agir)
PO	Purchase Order (pedido de compra)
Segmento Industrial	Todas as indústrias independentemente do setor de atuação
Skin Care	Cuidados com a pele

Palavras Chaves: Negociação, compras, inflação e gestão de materiais.

1 Introdução

Toda empresa seja ela comercial ou industrial, possui um setor de compras ou alguém que detém a função de abastecer com matéria prima, material de embalagem seu processo produtivo ou mercadorias para revenda no caso das empresas comerciais atacadistas.

Durante os anos 90 os profissionais que atuavam nesse setor, os compradores, geralmente eram chamados ao final das reuniões de planejamentos estratégicos das organizações, para que executassem as atividades de compras de tudo o que a empresa precisava para dar andamento de seu negócio, produção ou comercialização. Não existia muita “preocupação” com os preços de compras, era preciso comprar rápido, seleção, desenvolvimento, medidores de desempenho, classificação, premiação de fornecedores nem pensar, não havia tempo e nem a “necessidade” de implementar esses mecanismos, relativamente comuns entre as empresas que atuam no mercado contemporâneo.

A forma de atuação descrita para o processo de compras foi se desenvolvendo no Brasil ao longo de pelo menos 30 anos¹ ritmados por altos índices de inflação², os quais dificultavam os processos de negociação e compras da forma como se pratica atualmente, o qual será analisado mais adiante no desenvolvimento do estudo.

O departamento de compras, nesse período, era visto como um setor de apoio aos setores de produção, financeiro e comercial. Altos volumes de compras, tanto de itens para produção quanto para revenda, nos casos de grandes atacadistas ou distribuidores, desempenhavam a função de investimentos os quais eram alocados em mercadoria e / ou MP e ME, conforme as definições da área financeira em função das disponibilidades de recursos da empresa, os investimentos em estoques geralmente possibilitaram ganhos superiores aos ofertados pelo sistema financeiro brasileiro.

O profissional de compras desenvolveram suas habilidades em função da forma como as empresas priorizavam suas atividades, não dispunha de muito espaço além de seu setor e a

¹ Período que compreende entre 1964 a 1994 o qual está sendo considerado como mais significativo para efeito de análise das transformações ocorridas no departamento de compra das empresas.

² Inflação é os aumentos persistentes e generalizados dos preços, que envolve o conjunto da economia do qual resulta uma contínua perda do poder aquisitivo da moeda. Em sua forma extrema, a hiperinflação, os preços aumentam tanto que as pessoas procuram não reter dinheiro, nem mesmo por poucos dias, dada a rapidez com que diminui seu poder de compra. O caso mais grave de hiperinflação (um trilhão por cento entre agosto de 1922 e novembro de 1923) ocorreu na Alemanha, após a primeira guerra mundial. No Brasil, a implantação da correção monetária, indexador que visava a compensar os efeitos da inflação, acabou por alimentá-la e contribuir para elevá-la ao patamar de um quintilhão por cento em trinta anos (1964-1994).

função de comprar, localizar as mercadorias e /ou MP/ME, como consequência os níveis de desenvolvimento profissional, nem sempre, eram muito elevados. Dessa forma o profissional de compra não desenvolveu “musculatura” que possibilitasse negociar da forma que se negocia em economias altamente concorrenciais³ a qual veio a ser implementada no Brasil tal qual com conhecemos atualmente.

A dinâmica da economia brasileira durante 1964-1994, foi fortemente “ritmada” pela influência que o processo inflacionário “impunha” para as empresas e a população em geral, no caso das empresas, foco deste estudo, a inflação juntamente com os baixos índices de concorrência, típico de uma economia não globalizada, como era o caso do Brasil no período citado, possibilitava que o preço de vendas das mercadorias e / ou produtos fosse estruturado a partir da soma de todos os custos de matéria prima, material de embalagem e custos de produção acrescido de uma margem de lucro que a empresa julgava ser a ideal para poder ofertar suas mercadorias e / ou produtos ao mercado demandante.

A metodologia descrita para a formação do preço de venda pode “soar” estranho em relação aos atuais métodos de formação do preço de vendas atuais⁴, entretanto, só era possível a precificação da forma inicialmente descrita porque as empresas ancoravam-se ancoradas sobre os “pilares” da inflação⁵ e as restrições às importações, característica marcante da economia brasileira até a eleição do presidente Fernando Collor de Mello. Até então, negociação e compras, parte do processo de administração de materiais eram caracterizados pela maioria das empresas como uma forma de investimento para as empresas, uma vez de dinheiro “parado” era rapidamente “corroído” pela inflação. O investimento em estoques era em geral superior aos ofertados pelo mercado financeiro do Brasil. Os investimentos em mercadorias eram superiores porque a remarcação dos preços de vendas era uma rotina quase que diária por parte dos empresários em geral, quem não agia dessa forma,

³ A noção de concorrência pressupõe a existência de grande número de produtores em ação livre no mercado de um mesmo bem ou serviço, de modo que tanto a oferta quanto a procura se originem de condições de razoável equidade, sem influência ilegítima sobre o preço do produto.

As mudanças ocorridas na economia mundial a partir da segunda metade do século XIX, com a formação de grandes consórcios nacionais e multinacionais e, em alguns casos, a intervenção abusiva do estado, tornaram a concorrência um jogo em que os mais poderosos impõem as regras. Se, como queria o pensamento liberal, a concorrência fosse exercida em pé de igualdade, conduziria à eliminação dos concorrentes menos capazes e à vitória dos mais capazes. Na forma como é exercida na realidade, a concorrência apresenta um caráter contraditório, pois enquanto estimula o progresso, provoca a eliminação de fatores produtivos.

⁴ Atualmente o preço de venda é formado com base em estudos mercadológicos que “indicam” ao ofertante os níveis de preços possíveis de serem praticados e não ao contrário como até então.

⁵ No governo do presidente José Sarney a inflação atingiu o índice de 81% ao ano, bancos desenvolveram aplicações diárias para minimizar os efeitos nocivos sobre valores que precisavam ficar depositados por períodos um pouco mais extensos.

ou perdia dinheiro ou remarcava seus preços com margens de segurança⁶, outro fator que aumentava a preferência era o fato das empresas ficarem com o controle da situação, ou seja, aumentar sempre que “necessário” os preços. Dadas as características nefastas do processo inflacionário, geralmente às compras eram realizadas em caráter de urgência. Compras urgentes são incompatíveis com processos de negociações mais eficazes e dessa forma, não contribuía em nada para o processo de negociação entre clientes e fornecedores. O fornecedor sabia que se não vendesse hoje, venderia logo em seguida e por um preço superior. Na outra ponta o cliente também tinha conhecimento de que se não alocasse seus recursos financeiros muito rapidamente compraria menos, dado o efeito da inflação sobre seu capital disponível. A possibilidade de formação do preço de venda a partir da soma de todos os custos mais margem de lucro, juntamente com a urgência de comprar minimizava a importância do processo de negociação e compra, a compra tinha que ser rápida e conforme as disponibilidades de caixa da empresa. O que em geral significava que muito dinheiro em caixa era condição ideal para aumentar os níveis de estoque muito além das reais necessidades imediatas de produção e / ou revenda, um dos poucos fatores que limitava a formação de estoques elevados era disponibilidade financeira e / ou a vida útil dos produtos e / ou mercadoria, caso contrário, os estoques podiam atingir níveis bem acima do necessário.

Com o processo de abertura da economia brasileira, globalização, a concorrência pegou de “surpresa” e despreparada a grande maioria das indústrias nacionais que com a flexibilização do processo de importação se viram da noite para o dia competindo com empresas Word Class⁷ com potencial para ofertar produtos e serviços muito mais competitivos que os produzidos localmente. Essa alteração estrutural no mercado brasileiro forçou a saída de muitas indústrias do mercado brasileiro que não conseguiram adaptar-se em tempo de poderem atuar sob novas condições competitivas.

Em busca da recuperação do tempo “perdido” as empresas nacionais priorizaram, várias lições de casa há muito tempo por fazer, altos investimentos na adequação do processo produtivos, máquinas e equipamentos, sistemas de gestão corporativa integrada⁸. Como

⁶ A margem de “segurança” era um percentual que se acrescido sobre o índice mais provável com objetivo de evitar que uma estimativa de inflação abaixo da real comprometesse a lucratividade do empresário, como a incerteza quanto aos índices eram muito elevadas, em geral esse percentual “extra” também era. De forma que a adoção de tal mecanismo em geral contribuía para que os índices inflacionários fossem mês a mês mais elevados.

⁷ Empresas de classe mundial com know how para a competição no mercado mundial.

⁸ Sistemas corporativos como SAP, BPCS e outros foram implementados com o objetivo de aumentar a eficácia da gestão integrando todos os departamentos da empresa.

conseqüência da alta competitividade de se instalou no Brasil as empresas não contavam mais com a “proteção” de mercado e os concorrentes não se limitavam mais aos do território brasileiro, mais sim de qualquer parte do mundo, assim sendo, o preço de vendas não mais podia ser “imposto” ao mercado, ou seja, calculado a partir da simples soma de todos os custos acrescido da margem ideal para o fabricantes e / ou distribuidor atacadista, ou seja, de dentro para fora da empresa, a partir dessas mudanças todas uma nova metodologia para calcular o preço de venda das mercadorias⁹ precisou ser aprendida. A inflação, gradativamente começa a baixada para níveis que possibilitavam aos consumidores finais ou industriais o desenvolvimento da memória de preço¹⁰, a concorrência se “acirra” forçando os competidores, locais, a abandonar a metodologia de formar o preço de venda, simplesmente. Tendo o mercado como referência, ponto de partida, as empresas começam a ter que reaprender a fazer seus cálculos, repensar seus métodos, reaprender a negociar de forma muito mais intensa com seus fornecedores o lucro alto se torna cada vez mais difícil e para poucos. As empresas com condições de sobrevivência finalmente descobrem que para continuar precisam equiparar-se aos competidores internacionais. Economia de escala, gestão de materiais, negociações e compras ganham status de ações estratégicas dentro das empresas e conseqüentemente exigem mudança nos setores de compras das empresas.

Isto posto, as empresas ainda estavam com a “lição de casa” pela metade, precisavam readequar seus processos de negociação para compras, desenvolver parcerias estratégicas, planejar a forma de competir e lançar seus produtos, a gestão de materiais a compra e a negociação crescem em importância dentro das empresas. O que durante anos não foi motivo de muita preocupação, agora passa a ser. As empresas precisaram se preocupar com compras, processo de negociações e a gestão de materiais, o mercado não aceita mais os procedimentos do período de inflação em que os custos eram repassadosos mais rapidamente possíveis e os consumidores era quem pagava a conta. A nova realidade provocou a obsolescência de boa parte dos profissionais que atuavam a moda antiga nos setores de compras e / ou gestão de materiais que não conseguiram adaptar-se de forma muito rápida as novas exigências onde a

⁹ O preço de venda, a partir desse novo cenário precisa levar em consideração a concorrência, o cliente com a inflação sob controle passa a ter memória de preço. De forma que o preço de venda não pode mais ser calculado de dentro da empresa para o mercado e sim ao contrário.

¹⁰ O preço de venda das mercadorias passaram a permanecer fixo por períodos maiores de tempo o que conseqüentemente possibilitou aos consumidores fixar o valor das mercadorias criando dificuldades para qualquer empresas que quisesse aumentar seus preços de forma aleatória.

gestão de materiais, negociação e compras passaram a ocupar funções estratégicas dentro das organizações.

Modernização dos sistemas produtivos com novas máquinas e equipamentos, sistemas de gestão integrada, mercado altamente competitivo e clientes mais exigentes obrigou às empresas a focarem de na área de compras tornando-a uma das mais importantes e estratégicas para as empresas.

1.1 Apresentação

O objetivo geral do trabalho é sistematizar as novas metodologias para o processo de gestão de materiais e as novas responsabilidades que foram alocadas para o departamento de compras, bem como o perfil do profissional ideal para as negociações empresariais no mundo globalizado do qual o Brasil atualmente faz parte.

Como objetivo específico demonstrar a importância das alterações que ocorreram entre o processo de negociação que foi utilizado no Brasil do período de altos índices de inflação e os métodos atuais de gestão de materiais e negociação do Brasil com inflação sob controle.

Para corroborar no entendimento do trabalho proposto e os métodos utilizados em ambos os períodos será utilizado como base os procedimentos adotados para os processos de compras de duas empresas em segmentos diferentes, uma que atua no segmento industrial¹¹, e, portanto, demanda matéria prima¹² e material de embalagem¹³ além de mercadorias de MRO outra empresa que atua na distribuição de mercadorias, ferramentas e equipamentos em geral. Cada uma das empresas adota os mesmos procedimentos para gestão de materiais, negociações e compras de forma diferentes por atuarem também em segmentos diferenciados., a empresa que atua no segmento industrial transforma MP e ME em produtos finais com maior valor agregado, faz a gestão do mercado e as potencialidades para novos produtos e oportunidades, estruturou um sistema de negócio que vai além da simples produção de produtos, e exigiu a estruturação de uma rede de distribuição para seus produtos que se estende por quase todo o território nacional e alguns dos principais mercado internacional. A empresa que segmento de revenda atua fortemente na região sul, Paraná, Santa Catarina e Rio grande do Sul, com forte plano de expansão para os demais estados do

¹¹ A empresa do segmento industrial utilizada como base é fabricante de cosméticos e perfumaria a qual não autoriza a sua citação nominal. De mesmo modo à outra empresa estudada atua na distribuição de ferramentas e equipamentos em geral.

¹² Álcool, Corantes, Essências, Talco e muitas outras.

¹³ Frascos, Tampas, Válvulas, Rótulos, Envoltórios, Bulas e outros.

Brasil, são aproximadamente 80 mil itens entre ferramenta, equipamentos industriais, EPI's e material elétricos em geral, duas grandes empresas dentro de seus respectivos segmentos que pelos resultados observados¹⁴ podem exemplificar de forma objetiva e contribuir para o entendimento dos processos de negociação e gestão de materiais o que juntamente com o embasamento teórico deverá contribuir para o bom entendimento do trabalho proposto.

No capítulo 2 será tratado do processo de gestão de materiais (MP, ME e MRO) e as respectivas relações com os fornecedores, considerando desde a identificação, a seleção, o desenvolvimento, o monitoramento das relações e a melhoria contínua, além da classificação e “premiação de fornecedores” como parte do processo de desenvolvimento e crescimento sustentado da empresa. O processo de negociação e compras receberá atenção especial uma vez que o mesmo ocupa papel de extrema importância dentro do escopo das questões foco deste trabalho e cujo objetivo é o de analisar.

O capítulo 3 será alocado para demonstração prática dos procedimentos reais que adotados pela empresa do segmento industrial e os respectivos métodos para a gestão das matérias primas, materiais de embalagens e MRO adquiridos para seu processo produtivo e manutenção da empresa. Complementando o processo prático, será analisado os procedimentos adotados para as mesmas funções, porém, na empresa do segmento comercial atacadista, para possibilitar a demonstração dos resultados práticos em contrapartida às teorias estudadas para os processos nas práticas de gestão de matérias, negociação e compras.

O processo de gestão da relação com os fornecedores será tratado de forma comparativa entre às empresas para demonstrar as diferenças básicas entre os procedimentos adotados por um e outro segmento.

Capítulo 4 será destinado à análise geral dos procedimentos de compras, principais alterações, perfil dos profissionais de quem atual na área de compras e os novos desafios propostos para o setor.

No capítulo 5 teremos a conclusão do trabalho cruzando o estudo teórico dos temas estudados e realidade, estudo de cada de duas empresas uma do segmento industrial e a outro do segmento comercial atacadista na execução dos respectivos procedimentos de gestão de materiais, negociação e compras, bem como a gestão da relação com os fornecedores.

O capítulo 6 será utilizado para relacionar as bibliografias utilizadas para as pesquisas teóricas deste trabalho..

¹⁴ Melhores e Maiores. - Revista Exame, 2005.

2 Gestão de Materiais

Na análise de ARNOLD (pág.20) as empresas do segmento industrial estão no negócio de transformar matéria prima MP, material de embalagem ME e MRO em produto acabado agregando valor através do know how adquirido e em seguida ofertar ao mercado consumidor com objetivo de auferir lucro. Esse processo de transformação, chamado de fabricação ou de produção, torna a empresa e a sociedade mais rica.

Um produto acabado é resultado da junção de alguns poucos componentes ou pode ser formado por milhares de componentes com as mais variadas características técnicas e preço, com objetivo de exemplificar estamos utilizando a figura 1, a estrutura A380, o maior avião do mundo fabricado pela Airbus, é uma demonstração do quão complexo pode ser a fabricação de um produto. Um único componente para o avião aqui utilizado como exemplo, pode ser formada centena de peças menores, que por si só já exige um processo logístico complexo. Uma indústria para poder operacionalizar seu sistema produtivo precisa fazer a gestão de forma eficaz de cada um dos componentes independentemente de seu valor nominal individual. Cada componente diferencia-se por: tecnologia, preço de compra, lead time de entrega, dimensões das peças, peso, vida útil, validade, espaço para armazenagem, grau de integração do fornecedor, localização dos fornecedores e outros. Processo de fabricação eficaz faz a gestão sistêmica de forma a não permitir que a falta ou o excesso comprometa os resultados esperados.

Muitos componentes, para serem produzidos, dependerão de planejamento antecipado junto aos fornecedores (programação de compra), outros serão estocados em grandes quantidades, alguns serão fornecidos pelo sistema JIT. Todas essas peculiaridades demandarão por profissionais especializados, sistemas de gestão e muita negociação com muitos fornecedores para viabilizar a fabricação e o sucesso de um produto.

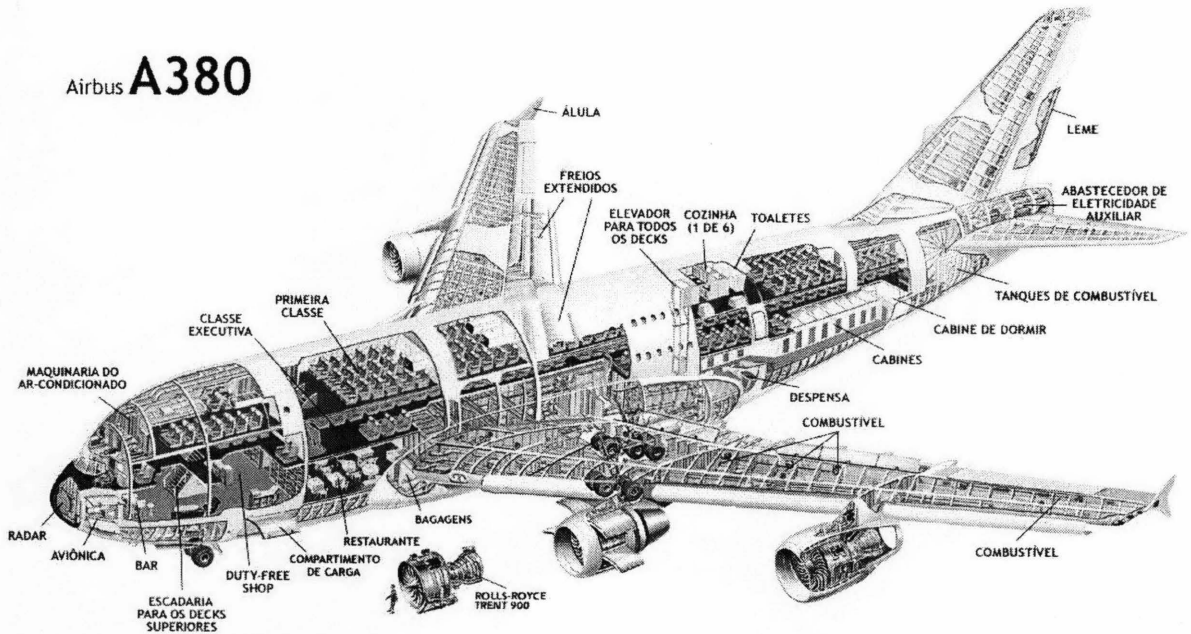


Figura 1 A380 disponível em (<http://época.globo.com/edic/349/infoA380b.jpg>) acesso 14/10/2005

2.1 A dinâmica do processo de gestão de materiais

O processo de gestão de materiais normalmente ocorre em um ambiente que está exposto a muitas variáveis de origem endógena ou exógena ao ambiente operacional da empresa o que corrobora para aumentar os riscos de não planejar. Para (Arnold p.20) as variáveis mais importantes são: regulamentações governamentais, a economia, a competição, as expectativas dos clientes e a qualidade dos produtos. O governo influencia através de regulamentações voltadas aos aspectos de segurança, confiabilidade e tributação, a interferência do governo tanto poderá ocorrer pelo excesso ou escassez. Par e passo com o governo, o ambiente econômico influenciará de forma decisiva expandindo ou retraindo a demanda por mercadorias, mudança de faixa etária na população, necessidades específicas de determinados grupos, crescimento lento ou acelerado da população, aumento da concorrência entre competidores mundiais juntamente com a “necessidade” de inovações tecnologias estimulam ou desestimulam os investidores a alocaram seus capitais na expansão da capacidade produtiva.

A dinâmica concorrencial se torna cada vez mais intensa e criativa na disputa por market share, competidores locais e mundiais adaptam constantemente suas ações de marketing provocando alterações de demanda e oferta que por fim exigem que os processos de gestão de materiais, negociações e compras sejam da mesma forma acompanhados para

que os componentes, MP, ME e MRO sejam disponibilizados nas quantidades corretas, preço justo e o mais próximo possível do momento de necessidade real de utilização.

Preço justo (compatíveis com o custo benefício sob o ponto de visto do consumidor);

Maior qualidade de produtos e serviços;

Lead time de entrega adequado;

Serviços de pré e pós-vendas cada vez mais eficaz;

Flexibilidade em tipos e volumes de produtos.

2.2 Preparação para Compras

Freqüentemente as responsabilidades por compras são atribuídas como sendo de responsabilidade exclusiva do departamento de compras, porém para que o processo de compra se efetive de forma eficaz o mesmo dependerá diretamente de vários outros setores da empresa. Obter o material correto, em quantidades certas, com entrega na data correta e a preços competitivos são responsabilidades de compras, porém, setores de P&d, engenharia de produção, marketing, manutenção, são alguns exemplos de departamentos que fornecem a base de dados para que compra possa planejar o suprimento para a empresa. O que coloca todos de forma direta como responsáveis pelos resultados finais de compras. Dessa forma coloca-se que é fundamental o planejamento apropriado para evitar compras “atropeladas” que não possibilitam a execução das negociações.

Para fins didáticos da estruturação do processo de compra será considerado que não há dúvidas quanto o que e o quanto se pretende comprar de cada produto ou mercadoria, bem como a lista dos fornecedores habilitados a participarem do processo de licitação para compra.

As quantidades em estoques de MP, ME, MRO e Mercadorias serão definidas com base em algumas determinantes que demandam de análises para evitar problemas que comprometem o bom desempenho da empresa:

Valor de compra;

Prazo de entrega;

Lote econômico de produção;

Quantidades demandadas (dia, semana, Quinzena, Mês e até ano);

Área para armazenagem;

Vida útil do produto e / ou mercadoria;

Localização do fornecedor;
 Embalagens máster;
 Disponibilidade de mercado;
 Sazonalidade;

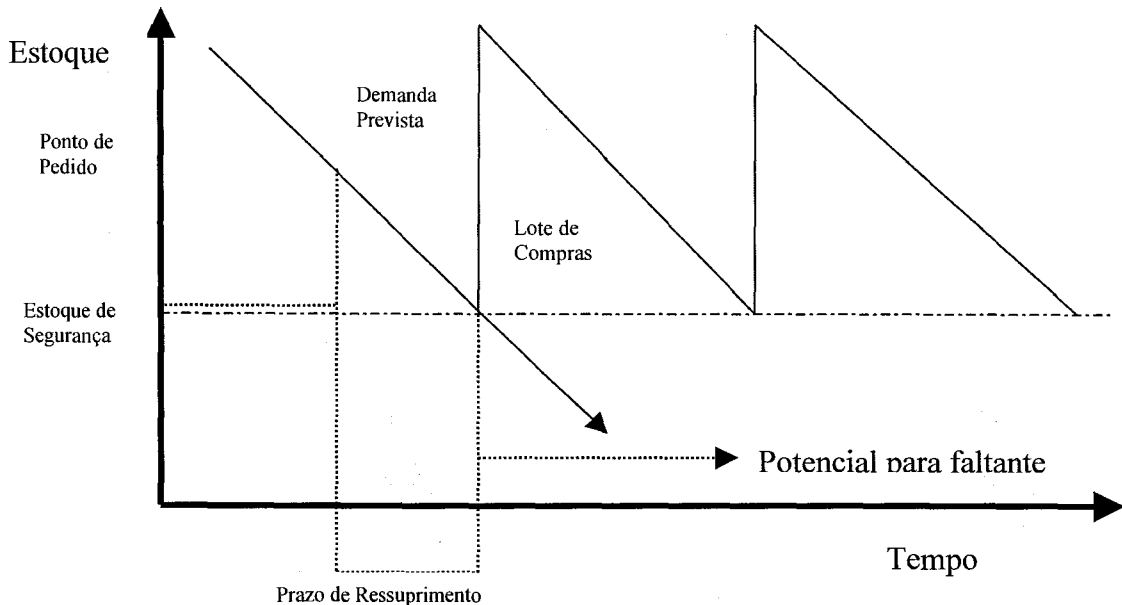


Ilustração 1 – Demonstração do consumo e o processo de reabastecer os estoques – Elaboração Própria

2.3 A Importância das Especificações Técnicas para o processo de compras

Especificações técnicas são características gerais dos produtos, tais como: marca, peso, tamanho, embalagem, padrão de cor, matéria prima utilizada na fabricação, índices de rejeição, termos de aceite e condições que levarão ao não aceite do produto. As definições das especificações técnicas também evitam que se cometam erros no processo de comparação das condições gerais de fornecimentos durante o processo de cotação e definição do fornecedor.

Dentro do processo de gestão de materiais e negociação a especificação técnica de cada produto é de extrema importância para que os fornecedores possam ofertar de forma correta as condições gerais de fornecimento. Falta de especificações e / ou incompletas dificultam ou induzem a erros na oferta do produto e as avaliações de preço.

2.4 Planejamento das entregas

As entregas de mercadorias devem ser planejadas e / ou programadas conforme o cronograma de utilização¹⁵ quando se tratar da compra de mercadorias MP, ME e MRO para produção ou manutenção, conforme as estimativas de demanda quando se tratar de mercadoria para revenda, normalmente às médias históricas de vendas.

A fabricação de um determinado produto exige o encontro em uma linha de produção de todos os componentes que vão compor o produto final, não importando o valor individual dos componentes, a falta de um componente poderá inviabilizar o start da linha de produção ou retrabalhos para conclusão da fabricação, situação que as indústrias buscam evitar por não haver mais muita margem para erros ou retrabalhos e encarecem ou comprometem o desempenho dos produtos e / ou mercadorias.

2.5 Lote ideal para compra

Estoques de acordo com (Arnold, p.265) representam entre 20% a 60% dos ativos das empresas, assim sendo, a compra de mercadoria a cima das reais necessidades da empresa representam alocação de recursos de forma incorreta e que comprometem o desempenho da empresa. Para evitar a compra de forma dispendiosa para empresa há que se observar atentamente algumas variáveis importantes dentre elas estão:

- ↗ Quantidades demandadas;
- ↗ Valor da mercadoria;
- ↗ Embalagem do fornecedor;
- ↗ Quantidade de ofertantes;

De forma que o lote ideal de compra deve ser o mais próximo possível da demanda estimada para um período escolhido que pode ser:

Igual ao lote ideal de produção, lote econômico, quando se tratar de MP ou ME para produção;

Conforme cronograma de utilização em alguns casos de manutenção ou obras;

¹⁵ Just in time (JIT) quando os lotes de compras são entregues de acordo lote de produção em data e / ou hora da utilização dos materiais. Mercadorias destinadas a Manutenção, Reparos e Operações, MRO conforme o cronograma de utilização. Conforme estimativas de demandas, diárias, semanal, quinzenal, mensal, semestral ou anual quando se tratar de mercadoria destinadas à revenda, neste caso o que definirá a frequência das entregas são as características gerais de mercadorias (preço, disponibilidade de compra, volume, validade das mercadorias).

Igual a embalagem do fornecedor quanto o fracionamento não for viável ou economicamente não recomendado;

Conforme a demanda: diária, semanal quinzenal, mensal ou até anual dependendo do caso.

2.6 Índices de divergências no recebimento

Percentual de não conformidade encontrado em relação ao total das aquisições realizadas em um período de tempo determinado, percentuais acima dos níveis pré-estabelecidos como “normal” balizará as ações corretivas previstas geralmente em acordos comerciais com objetivo de não possibilitar que o problema se agrave comprometendo os processos e a relação comercial entre o cliente e o fornecedor.

2.7 Lead times de entrega

Para Arnold (pág 22) o conceito de lead time de entrega precisa ser bem compreendido pelo departamento de compras, principalmente, mas nem um pouco ignorado por todos os demais setores da organização¹⁶. Do ponto de vista do fornecedor o lead time é o prazo compreendido entre a data do recebimento do pedido de seu cliente até a entrega da mercadoria para seu cliente. Da perspectiva do cliente o lead time inclui também o tempo gasto na preparação transmissão aprovação e quem sabe mais algum detalhe, dependendo da complexidade da mercadoria encomendada. Via de regra, quanto menor for o lead time, melhor será para cliente. Detalhando um pouco mais a figura 1, mostra as principais formas de interpretação do lead time, importante tanto do ponto de vista do fornecedor quanto do comprador.

¹⁶ Frequentemente o desconhecimento do lead times de entrega de uma mercadoria ou produto gera problemas entre o setor de compra e o setor requisitante levando a empresa a ter problemas e / ou prejuízos para negócio.

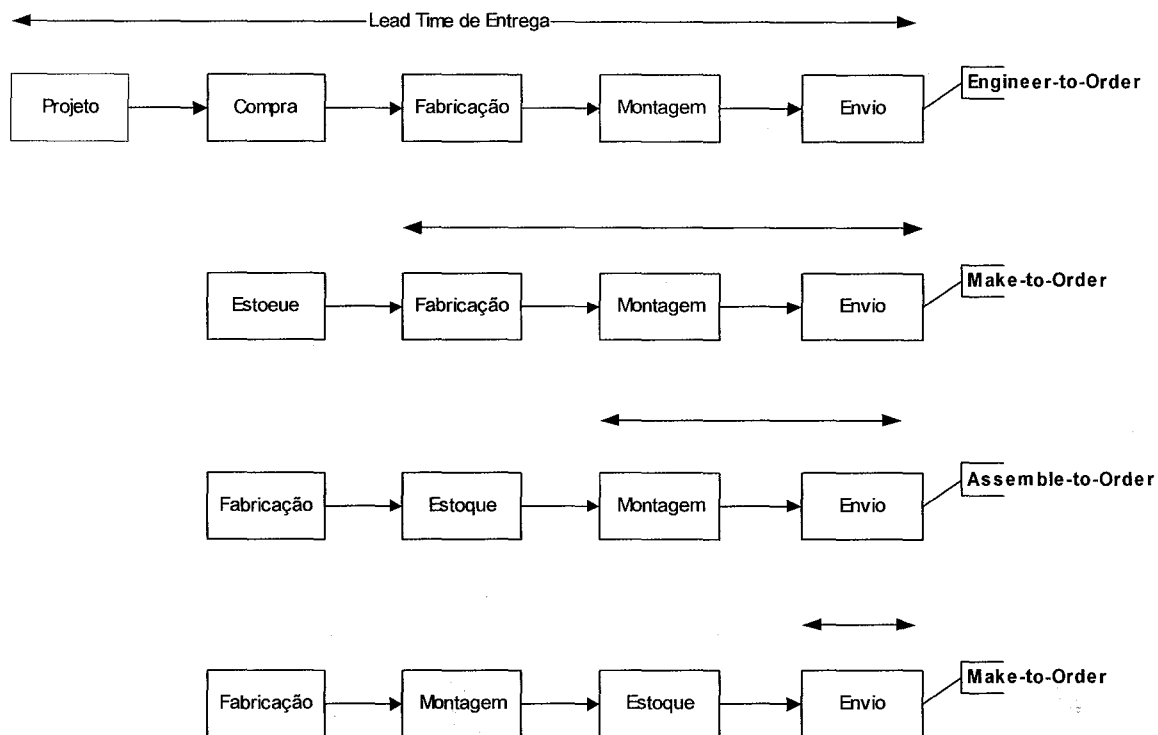


Figura 2 Lead Time de Entrega –adaptada de Arnold, 1999

Engineer-to-order significa que a mercadoria encomendada é de características específicas, ou seja, não se trata de produto stand, mas sim de um produto customizado e com elevado grau de desenvolvimento do cliente em todas as etapas do processo produtivo o que em geral esse tipo de encomenda possui o mais elevado lead time de entrega.

Make-to-order, neste caso o fabricante não inicia a produção até que a encomenda do cliente seja confirmada. O produto final é quase sempre com itens padronizados, mas pode incluir também componentes feitos sob medida. O lead time de entrega é reduzido porque se requer pouco tempo de projeto e o estoque é considerado como matéria prima.

Assemble-to-order o produto é feito com componentes padronizados, montado de acordo com a encomenda do cliente. O lead time é mais reduzido que o anterior por contar com componentes disponíveis para a montagem de forma rápida com envolvimento limitado do cliente.

Make-to-stock o produto é fabricado antecipadamente com base nas estimativas de vendas. O lead time é o menor de todos. O produto está disponível para entrega.

2.8 Condições de rejeite de mercadorias

Rejeitar um lote de mercadoria é um dos piores momentos dentro da cadeia de Supply Chain se trata de uma decisão que marca de maneira “negativa” a relação entre o fornecedor e

o cliente. A devolução gera prejuízo para o produtor que perde tempo, dinheiro, compromete o desempenho de seu cliente além de comprometer as relações comerciais.

A rejeição de um lote produto e / ou mercadoria, ocorre quando as condições comerciais ou técnica forem desrespeitadas de forma irreversível e que gere prejuízo financeiro direto ou indireto para o cliente. As principais causas para o não recebimento de uma mercadoria e ou / produto são:

- Descumprimento das especificações técnicas acordadas;
- Quantidade superior ou inferior às solicitadas (fora do lote padrão de produção);
- Preço superior ao combinado;
- Entrega antes ou depois da data solicitada;
- Embalagem diferente da combinada (peso, quantidade, qualidade);
- Condição de pagamento diferente da combinada (ordem de compra);
- Frete FOB, quando o combinado foi CIF;
- Falta de equipamento e / ou pessoal qualificado para a descarga.

Todos as irregularidades acima podem levar a um processo de devolução, entretanto, as anomalias citadas, não impedem que cliente e fornecedor negociem para equacionar o impasse evitando a devolução, há muitas formas de contornar o processo.

2.9 Carteira de Fornecedores

A carteira de fornecedores é formada por um banco de dado contendo informações gerais sobre todos os fornecedores independentemente de sua classificação, localização e potencial para fornecimento.

2.9.1 Fornecedores potenciais

Formado pelo conjunto dos ofertantes de MP, ME, MRO e prestadores de serviços e mercadorias que já passaram por um processo de pré-avaliação por parte do cliente. O processo visa um levantamento prévio para facilitar o planejamento de seleção, desenvolvimento, homologação, avaliação e classificação dos fornecedores. O processo visa segmentação dos fornecedores conforme os diversos níveis de desenvolvimento tecnológico e gerencial na relação do cliente com o fornecedor.

2.9.2 Seleção de fornecedores

É um procedimento pelo qual os fornecedores potenciais são selecionados, conforme o grau de exigência do cliente e / ou produto que se pretende adquirir ou desenvolver. A seleção é estruturada conforme procedimento particular de cada empresa em que questões ligadas ao nível de desenvolvimento tecnológico e / ou gerencial contribui para a tomada de decisão da empresas que está desenvolvendo novos fornecedores. A aplicação do procedimento seleciona o fornecedor a ser desenvolvido, entre vários outros. A seleção deve considerar o melhor conjunto de variáveis que indique as melhores possibilidades vantagens para a empresa que está selecionando, porém não desconsiderando a possibilidade de atrativos que estimulem o fornecedor a interessar-se pelo processo visualizado oportunidades de realização de negócios vantajosos para ambos.

O processo pode ser iniciado por meio de pesquisa (questionário) que busque respostas básicas que a empresa selecionadora deseje saber antecipadamente, visita de auditores com objetivo de chegar e complementar o processo de desenvolvimento.

Para que o processo de seleção se torne “interessante” para ambos há que se ter muito claro o cacife de negociação. Grandes quantidades de produtos e / ou mercadorias, grandes montantes de dinheiros, perenidade do projeto estimulam o contrário desestimula e inviabiliza a aplicação do procedimento, de forma que para cada caso as análises iniciais de definição do cacife de negociação precisam estar previamente definido sob pena de o processo tornar-se antiprodutivo.

2.9.3 Desenvolvimento de Fornecedores

Trata-se de um processo de ajuste em que o fornecedor deverá adaptar-se para o fornecimento em conformidade com o que previamente for especificado, da mesma forma que o item anterior o processo poderá ser simples ou complexo dependendo exclusivamente das características gerais do produto e / ou da mercadoria que estiver em processo de negociação.

2.9.4 Homologação de Fornecedores

São todos os fornecedores que já passaram por um processo de avaliação conforme os interesses do cliente para medir o real potencial de atendimento das necessidades do cliente;

Feito isso o fornecedor é cadastrado juntamente com todas as informações comerciais básicas para o início do fornecimento.

2.9.5 Fornecedores

Todos os fornecedores ativos e que já passaram pelo processo de: seleção, desenvolvimento, homologação e estão aptos para fornecer e participarem dos processos de avaliação, classificação, premiação e licitações de novos produtos e / ou serviços.

2.9.6 Avaliação de fornecedores

O processo de avaliação de fornecedores, em geral, faz parte do processo que visa à manutenção e / ou a melhoria contínua do processo produtivo da empresa com a potencialização do know how de cada fornecedor sendo utilizada como forma de agregar valor ao produto e / ou processo, sempre que possível. Tem também o objetivo de mapear e valorizar os esforços empreendidos nos processos de fornecimento, priorizar de forma inteligente a seleção dos melhores parceiros para a participação e desenvolvimento de novos projetos ou produtos maximizando os resultados e minimizando os riscos futuros.

É conveniente para a manutenção do relacionamento cliente fornecedor o desenvolvimento de um sistema de avaliação que tome como base as informações contratuais, própria ordem de compra, ou acordo comercial¹⁷ quando justificável, que possibilite monitorar a qualidade do atendimento do fornecedor, itens como: preço, prazo de pagamento, prazo de entrega, embalagens, lotes ideais, transportes, serão monitorados e servirão de base para análise e a solicitação de ajustes quando necessário.

2.9.7 Classificação de fornecedores

Os fornecedores podem ser classificados¹⁸ de diversas formas, conforme o nível de organização de cada empresa, segmento de atuação, industrial e comercial, empresas possuidoras de normas de gestão ambiental como a ISO 14000, ou outras certificações que prevêm formas específicas de regulamentar a relação entre clientes e fornecedores, dessa forma é possível classificar os fornecedores em:

¹⁷ Acordo comercial faz às vezes de um “contrato” de fornecimento, muito utilizado entre cliente e fornecedor com alto grau de integração. Normatiza os procedimentos para a condução da relação entre ambos, além de registrar as condições gerais de fornecimento tais como: prazo de pagamento, prazos de entregas a partir da emissão da nota fiscal, eventuais bônus sobre compra, ações conjunta de marketing, formas de utilização da marca ou logo da empresa e em alguns casos delimitação de região de atuação.

¹⁸ A nomenclatura utilizada para a classificação dos fornecedores podem ser conforme o gosto e a preferência do cliente, o que importa é que a sistemática possibilite mensurar os diversos graus de envolvimento dentro de uma carteira de fornecedores.

Classificações complementares podem ser de grande utilidade para demonstrar o nível de desenvolvimento e / ou envolvimento o que possibilita destacar os que apresentam melhores potencialidades a partir do interesse de cada empresa.

Os fornecedores ocupam posição de destaque dentro das organizações, visto que sem bons fornecedores não há como desempenhar uma boa atividade industrial. Par e passo com as considerações anteriores a relação com fornecedores ocupa papel de extrema importância exigindo o estabelecimento de parcerias que possibilitem o fortalecimento da capacidade competitiva.

2.9.8 Premiação de fornecedores

É uma forma de destacar a relação cliente-fornecedor marcando momentos de verificação em que a “parceria” é verificada com o objetivo de se manter o desenvolvimento e o fortalecimento das relações comerciais. Para que o processo de avaliação se justifique há que se considerar os objetivos estratégicos que o cliente possui; a importância para continuidades de seu negócio, valores envolvidos, nível de integração e outros motivos que podem variar conforme estruturação de sistema de premiação e frequência.

É importante destacar que o termo premiação tem como objetivo principal ressaltar práticas comerciais com elevados níveis de satisfação. O relacionamento com fornecedores e as formas de avaliação, premiação, punição, deve ser plenamente entendida para que realmente possa funcionar, assim sendo, é fundamental que o fornecedor periodicamente conheça seu status junto ao cliente, A, B, C, Prata, Ouro, Platina ou qualquer outra forma de classificação que se queira aplicar. É importante que o fornecedor conheça o que ganha e o que perde com uma boa ou má. A forma de premiar, em geral é feito, com a entrega uma placa ou um certificado que destaca os motivos da premiação e / ou classificação a qual o fornecedor agraciado exibe como um “troféu” pelo reconhecimento de um trabalho bem feito.

2.9.9 Fornecedores Parceiros

Todos os fornecedores classificados, desenvolvidos, e já adaptado para atender as necessidades da empresa, tem preferência para participarem de novos projetos, contribuem com seu know how agregando valor ao processo, com isso fortalecem o potencial de retorno do projeto.

A gestão da carteira de fornecedores, bem como a estruturação, de um programa para a identificação, desenvolvimento, monitoramento, avaliação e classificação de fornecedores é

de responsabilidade do setor de compras das empresas e dependendo do segmento faz parte do planejamento estratégico das organizações. A relação bem estruturada e pensada de forma conjunta pode representar um fator de extrema importância para o aumento do potencial competitivo da empresa.

A estruturação do sistema para gestão da relação com fornecedores deve considerar os interesses e a real necessidade de cada empresa, principalmente porque o interesse e a necessidade de uma indústria com autônomo nível de dependência de seus fornecedores pode exigir, trabalhos conjuntos para o desenvolvimento de novos produtos, produção, estudos mercadológicos, ciclo de vida do produto, logística, ações de marketing, logístico e outros interesses que exigem a gestão dessa integração.

Par e passo com a empresa do setor industrial uma empresa com atuação no setor atacadista e / ou distribuição de mercadorias possui um nível de independência muito distinto da empresa industrial, o que torna menos preocupante do ponto de vista da gestão da relação com seus fornecedores. Uma eventual troca de fornecedor, falta de produto, atraso na entrega, ainda deixa alternativas para o cliente. Em uma indústria isso geralmente não é viável sem que ocorra em prejuízo para o cliente.

Os fornecedores e a gestão da relação com os mesmos recebem atenção especial dentro do escopo deste trabalho, por servirem de base para que quaisquer empresas possam desenvolver suas atividades de forma eficaz.

Na figura 1 é possível observar todas as fases do processo de gestão da relação com fornecedores, o fluxo está estruturado de forma a atender tanto a empresa do segmento industrial quanto do segmento comercial atacadista, dessa forma, é possível que na prática alguma etapa possa ser descartada, principalmente quando aplicado para empresa do segmento comercial em que o nível de “preocupação” com o tema é menor quando comparamos com as empresas do segmento industrial.

Fluxo para gestão da Relação com Fornecedores

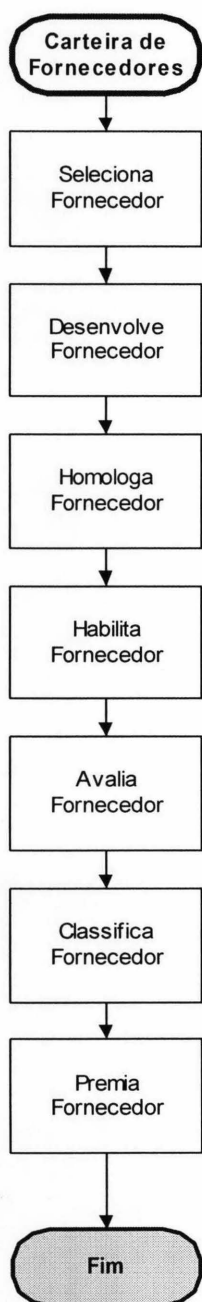


Ilustração 2 – Fluxo de gestão da relação com fornecedores – elaboração própria.

2.10 Negociação

Para Martinelli (pág. 21) negociação é definida por alguns como um processo que depende do domínio de muitas teorias e que dever ser muito bem aprendido para que alguém se lance no mundo das negociações. Um outro grupo acredita que negociação é uma atividade extremamente obvia que se aprende no dia-a-dia com a experiência prática. No entanto, cabe resultar que ambas as suposições são impróprias para definição do que realmente deve definir o processo de negociação. Na verdade o assunto negociação é relativamente novo em termos de definições e conceitos.

Entretanto, as negociações estão presentes de várias formas no dia-a-dia das pessoas, das corporações, e de órgãos municipais ou governamentais. As negociações podem ser entre pessoas e de várias formas, o bebe recém nascido quando chora na verdade já está iniciando negociações com a mãe para ser amamentado ou receber atenção, empresas negociam com os mais variados objetivos, comprar, vender, estabelecer parcerias, equilibrar interesses. Entre os governos de um mesmo país, ou entre outros países, Mercosul, Alça, Nafta, UE são alguns exemplos de negociações que naturalmente não param apenas nesses exemplos, mais sim permeiam quase que todas as relações que a convivência pessoal ou corporativa impõe em diversos níveis hierárquicos.

Quando as negociações falham, significa que os negociadores não foram hábeis o suficiente, os resultados levam ao rompimento de “relações”, pessoais, empresariais, governamentais, e em casos extremos, no caso de países até a guerra são iniciadas pelo insucesso das negociações.

Dentro do escopo deste trabalho o foco será as negociações comerciais para obtenção de matéria prima, material de embalagem, e materiais para manutenção, reparos e operações. Em concordância com os objetivos empresariais, o lucro, as negociações aqui analisadas desempenham papéis importantes na formação do preço de vendas das mercadorias e neste caso é uma parte do processo produtivo sobre o qual o comprador pode exercer controle para a redução de custos. Assim sendo, a negociação e compra de materiais, bem como a gestão de quantidades, datas de entrega, local, são consideradas atividades estratégicas e que exigem a estruturação dos processos que darão suporte as atividades do departamento de compras, gestão de materiais, negociação e compras, bem como a formação de profissionais especializados para a execução dessas atividades de forma a agregar valor ao produto final..

Todos os conceitos citados estarão focados para o processo de negociação e gestão de mercadorias, objetivo principal deste trabalho.

Para Paul Campbell (pág 64) negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda sua argumentação, e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Na análise de Hilsdorf (pág. 9) negociação é a arte da harmonização dos interesses que transforma projetos em resultados concretos.

O processo de negociação visa a compatibilização de objetivos comuns numa relação onde ambos ganham.

“Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (Cohen, 1980:14)

“Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (Fischer & Ury, 1985:30).

“Negociação é um processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades” (Acuff, 1993:21).

Como é possível observar há muitos conceitos para negociação e assim mesmo há muitas negociações que podem não seguir nenhum dos conceitos citados, a negociação e os conceitos dependem dos conhecimentos e / ou domínio do tema por partes dos negociadores e ainda dos montantes envolvidos, se existe ou não a necessidade para negociar, tempo, se os valores envolvidos e a importância que cada uma dos lados, fornecedor e cliente, atribuem ao que está sendo objeto de negociação.

2.11 O que será objeto de negociação

Empresas negociam diariamente diversos tipos de produtos, compra de matéria prima MP e material de embalagem ME, para o processo produtivo da empresa ou para revenda ou ainda as mercadorias destinadas à manutenção do sistema produtivo, reparos e operações MRO, negociam materiais de expedientes, suprimentos para informática, material de limpeza, equipamentos de informática, telefonia fixa e móvel, transportes de mercadorias, transportes de pessoal, passagens aéreas. Além disso, o próprio ambiente interno da empresa é um centro de negociações entre todos os diversos profissionais que nela atuam. O que deferência cada

negociação é o que está sendo negociado e os valores envolvidos, nas empresas se negocia desde de uma saída antecipada por um profissional, a contratação de profissionais que irão afetar os rumos da empresa ou ainda milhões em compras de matéria prima e / ou material de embalagem com implicações de longo prazo e que podem também mudar os rumos da empresa para o sucesso ou para o fracasso.

A valoração do que será adquirido, o impacto no curto e em longo prazo do que está sendo negociado, visão sistêmica de como se dará o processo de negociação em função das variáveis endógenas e exógenas que são inerente as grandes negociações.

Está é uma parte muito importante do processo de negociação porque é a partir dela que os negociadores devem preparar, planejar e executar as negociações. O que negociar?, Por que negociar?, Com quem negociar?, Quem irá negociar?, Quando negociar? E como negociar? São algumas perguntas básicas (5W1H) que os bons negociadores devem responder antes de dar início a um processo de negociação. O cacife¹⁹ de negociação é importante para formar e /ou motivar os atores que comporão a “mesa” de negociação. Com isso se pretende reforçar que para cada tipo de produto ou mercadoria, dependendo dos valores envolvidos terá que se montar um plano de negociação diferenciado. Altos valores, envolvimento de longo prazo, planejamentos estratégicos, parcerias, seleção e desenvolvimento de fornecedores deverá ser alocado para que os melhores negociadores conduzam o processo de negociação. Valores, produtos e mercadorias, pouco significativos negociadores juniores podem realizá-los a partir das diretrizes gerais de compras de cada empresa, de forma geral, antes de iniciar qualquer processo de negociação as empresas precisam preparar as seguintes informações:

- **Que mercadoria** a empresa pretende adquirir, qual a sua especificação técnica, quantidade, marca, qual é o montante em dinheiro, tipo de embalagem, data e hora de entrega, lote, frete pago ou apagar, condições de pagamento etc...;
- **Quantos fornecedores** se interessam em participar do processo de negociação para fornecimento;
- **Qual o montante em dinheiro se está negociando**, em meses trimestres, semestres ou ano²⁰,

¹⁹ O cacife de negociação é determinado a partir do montante que se está negociando, por exemplo, se o processo de compras o equivalente a R\$ 1.000,00 a motivação de uma grande empresa será mínima. Entretanto se os negócios em questão representarem alguns milhões o empenho do gerente de vendas ou até do diretor comercial certamente será bem elevado.

²⁰ Agrupar volumes de compras ajuda em momentos de valorização da negociação.

- ↗ **Quais os objetivos da negociação**, repor estoque de mercadorias com históricos de consumo junto a fornecedores já tradicionais, negociação para o desenvolvimento de novas opções ou uma “sondagem” de preço;

Mapear as informações acima é fundamental para o planejamento da negociação, sem dados detalhados é muito difícil conseguir bons resultados.

Cabe destacar que o departamento de compras nem sempre dá conta de reunir todas essas informações, que em muitos casos vem das áreas de produção, engenharia, pesquisa e desenvolvimento de produto e outros.

2.12 Processo de Negociação

De acordo com as análises de Mato (1989:13) citado por Martinelli (1997:104) o processo de negociação deve ser sustentado em seis passos básicos para que aumentem as possibilidades de negociação eficaz a seguir:

- 1) **Abordagem**: significa as confrontações positivas, prevenindo-se as costumeiras e desastrosas situações eles e nós, típica da realidade da negociação “ganha x perde”;
- 2) **Argumentação**: refere-se ao conhecimento da situação, os “prós e os contras” para definir a linguagem adequada à negociação;
- 3) **Superação dos objetivos**: consiste em uma mudança de ênfase, de centrar-se em obstáculos e abismos (que ampliam diferenças de distância, estimulando tensões e conflitos, reforçando as situações “ganha x perde”) para o esclarecimento de posições (em que se busca o equilíbrio de afirmações e concessões, em que todos perdem um pouco, porém ganham muito, em termos de acordos mutuamente compensadores);
- 4) **Acordo**: passa-se da divergência improdutiva para a convergência de interesses e para a administração das oportunidades (ou seja, para o promissor “ganha-ganha”)
- 5) **Reforço**: significa a convicção na continuidade do processo e a confiança de que o sentimento de equipe e a integração de esforços garantirão a prosperidade e construirão o futuro desejável;
- 6) **Reabordagem**: configura a certeza de que a negociação não é um acontecimento episódico e fugaz. A vida organizacional, convivência humana,

conversação permanente, educação e administração são condições básicas à perpetuidade empresarial.

7) **Escolha do negociador:** dependendo do que será negociado, valor envolvido, implicações de curto, médio e longo prazo há que se alocar negociadores com as habilidades necessárias para que os resultados sejam atingidos. Excesso ou falta de habilidades podem prejudicar o processo de negociação.

A correta utilização do procedimento de negociação é também uma forma de evitar desvios no processo e na conduta tanto de negociadores fornecedores e negociadores clientes, ou seja, além de aumentar as chances de bons negócios evita a adoção de praticas prejudiciais ao processo de negociação²¹.

²¹ As técnicas de negociação são ferramentas úteis que utilizadas por negociadores eficazes resultam em negócios bem feito, justo e que ambos ganham (cliente e fornecedor). Qualquer entidade que não aplique a metodologia completa e correta de negociação, dá oportunidade para que os recursos públicos os privados sejam desperdiçados ou alocado para atender interesses incompatíveis com o previsto.

Macro Fluxo do Processo de negociação

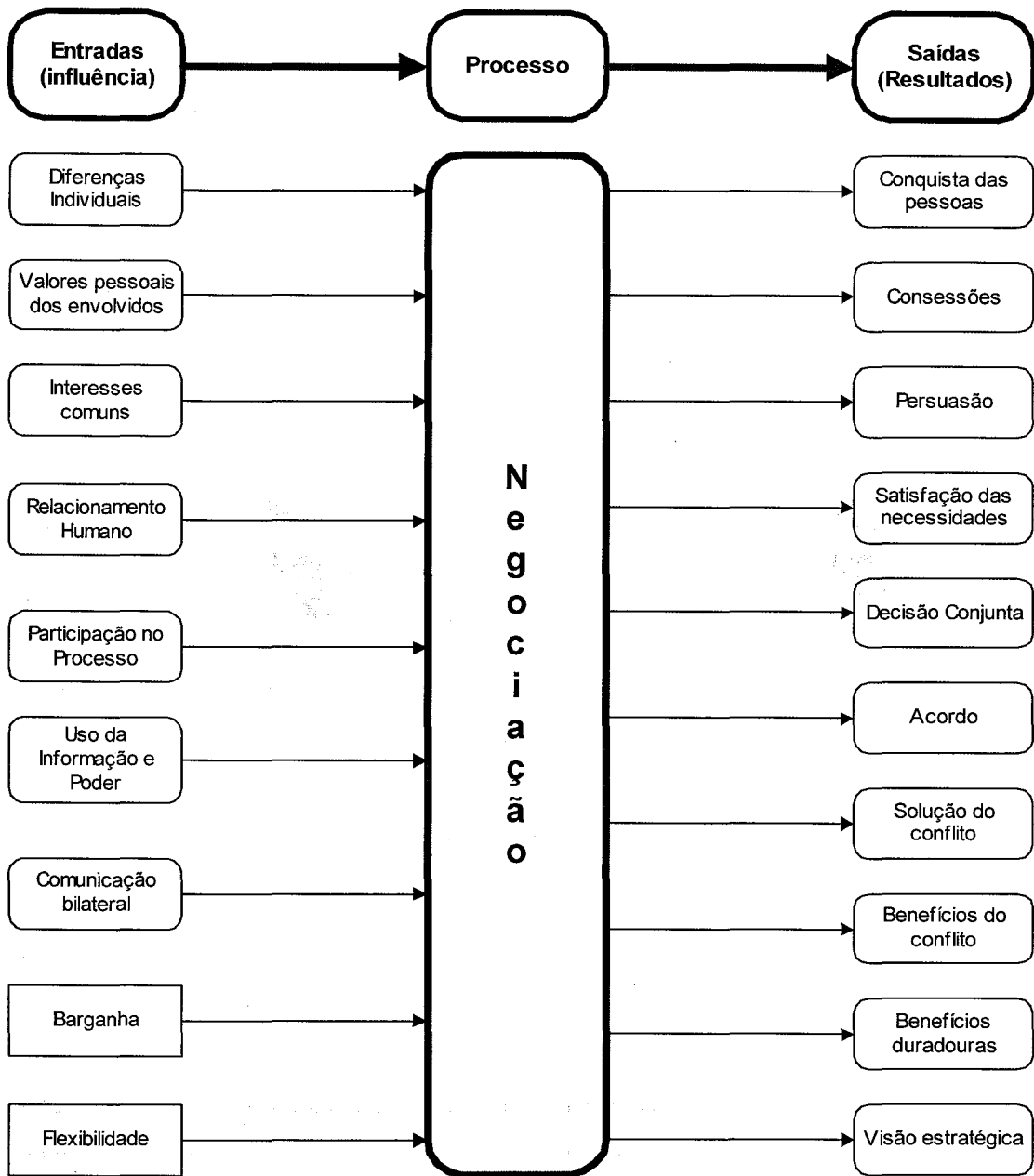


Ilustração 3: Fonte Martinelli

2.13 Os Negociadores

De acordo com Hilsdorf (pág.11) bons negociadores possuem: elevado índice de auto-estima, clareza de propósitos, alto poder de concentração, não cedem rapidamente sobre seus pontos importantes, comunicam suas idéias com clareza, não aceitam provocações, consideram a lógica como parte do processo, possuem bons conhecimentos sobre a natureza

humana, convivem bem com as diferenças pessoais, removem barreiras como o medo e a desconfiança facilitando o processo de negociação, possuem boa visão do futuro e são éticos²².

Juntamente com todos esses requisitos, que são básicos, o bom negociador, acima de tudo é criativo, no processo de gerar condições de negociação conforme os objetivos e cacife²³ de negociação disponível.

Nos processos de negociações Paul Campbeel (pág 64) destaca que em geral os negociadores desenvolvem habilidades técnicas e habilidades interpessoais. A primeira diz respeito aos conhecimentos técnicos do processo, tais como a estruturação do processo de negociação e “macetes” que contribuam para uma melhor condução e obtenção de resultados positivos. As habilidades interpessoais estão diretamente ligadas às facilidades necessárias para o negociador interpretar comportamentos que segmentos os negociadores por estilos cada qual com vantagens ou desvantagens que merecem ser analisado e / ou conhecidas para não serem pegos de surpresa durante o processo de negociação, os principais estilos de negociadores e suas características principais são: Catalisador, Apoiador, Controlador e Analítico. Conhecer cada um dos estilos não é a solução para todas as dificuldades que o processo de negociação apresentará mais ajuda na elaboração das estratégias a serem adotadas em cada processo de negociação. Desconhecer e / ou desconsidera a existências dos perfis dos negociadores certamente potencializará das dificuldades do processo de negociação. Com objetivo de ajudar na identificação dos estilos a ilustração 4 destaca de forma mais detalhada cada perfil.

²² Com objetivos de facilitar a compreensão que é ético é importante responder as seguintes perguntas:
É bom para mim?
É bom para o outro?
Vai prejudicar alguém?
Vai prejudicar a sociedade ou a natureza?, se as duas primeiras forem SIM e as duas últimas NÃO, trata-se de uma ação ética.

²³ Cacife de negociação está relacionado com o montante de recurso envolvido e o poder de negociação do negociador.

Catalisador	Apoiador
<p>Tende a ser extremamente criativo; Inova a cada negociação dificultando a elaboração prévia de planos para negociação; É um entusiasta dos grandes empreendimentos; Destaca-se como empreendedor; Gosta das coisas novas; Dos grandes projetos;</p> <p>Poder ser visto como superficial, irreal, estratosférico em suas decisões e / ou ações.</p>	<p>O ser humano está em primeiro lugar; Gosta de atuar em equipe; Preocupa-se em agradar os outros; Gosta de fazer amigo;</p> <p>Pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projetos; Esta mais para missionário do que para executivo; Decisões lentas e procura não melindrar a outra parte.</p>
Controlador	Analítico
<p>Toma decisões rápidas; Preocupa-se sempre com o uso de seu tempo; Preocupa-se sempre com a redução de custos; Em discussões é sempre objetivo; É organizado; Objetivo; Visa sempre o resultado positivo;</p> <p>Pode ser visto como, durão, carrasco e insensível.</p>	<p>Adora fazer perguntas; Precisa de informação; Precisa de dados; Quer os detalhes antes de qualquer decisão;</p> <p>Geralmente é interpretado como um perfeccionista</p>

Ilustração 4 – Estilo de negociadores – adaptado de Paul Campbell - 1985

2.14 Negociação Eficaz

Mills (1993:15) cita a famosa frase de Abraham Lincon: “se eu tivesse nove horas para contar uma árvore, passaria seis horas afiando o meu macho” tal citação, é outro exemplo de como o planejamento da negociação é extremamente importante para aumentar a eficácia em negociações.

Na análise de Hilsdor (pág.9) negociação é a arte da harmonização do relacionamento, do entendimento e da diplomacia. Negociações transformam projetos em resultados concretos. Negociação é um processo de busca da aceitação de idéias e conciliações de interesses entre as partes envolvidas. Compatibilizar objetivos, ajustando os pontos de conflitos, exige muita habilidade em vencer resistências da outra parte. Assim sendo, uma negociação eficaz deve estar sustentada com informações de significativa importância tais como:

- ↗ Desenvolver uma visão holística (ver o todo) entre o demandante e o ofertante;
- ↗ Ampliar a visão de negócio;
- ↗ Conhecer novas tecnologias;
- ↗ Adotar atitudes positivas;
- ↗ Desenvolver habilidades para analisar tendências e oportunidades;

- ↗ Conhecer e utilizar metodologia atualizada de negociação;
- ↗ Ter excelente grau de informação sobre seu negócio;
- ↗ Ter boa cultura geral;
- ↗ Estudar case inovador para melhorar seu nível de inovação;
- ↗ Saber interpretar como os outros negociadores se mobilizam;
- ↗ Ser persistente;
- ↗ Ser perspicaz.

Dessa forma o bom processo de negociação põem em prática todos esses conceito de forma a gerar valor para ambos os negociadores, harmonizando objetivos e a percepção de que uma boa negociação não pressupõem a imposição de um ponto de vista apenas, mas sim, tem o objetivo de potencializar o know how acumulados entre as partes.

2.15 O negociador eficaz

É essencial que o negociador eficaz além de efetivamente viabilizar boas negociações, preserve a possibilidade de continuidade de novas negociações, assim sendo, se faz necessário que todo processo de negociação considere os parâmetros abaixo:

- ↗ A negociação deve gerar resultados positivos para ambas as partes, tanto a curto quanto em longo prazo;
- ↗ Facilitar a continuidade das negociações (relacionamento);
- ↗ Agregar algo novo para próximas negociações;
- ↗ Desenvolver o talento e a habilidade do negociador.

O negociador eficaz “domina” o cenário atual sobre seu mercado, destacando pontos importantes e que favorecem o processo de negociação, simula cenários positivos ou negativos conforme a necessidade e / ou a realidades das variáveis que passam impactar em resultados futuros.

2.16 O Bom Desempenho dos Negociadores.

Em se tratando de negociações entre empresas, há que se considerar que elas existem para equilibrar os desejos e objetivos de cada uma das partes envolvidas, as informações apresentam-se de forma muito assimétrica, não permitindo que cada negociador saiba de imediato qual o nível mínimo que se pode chegar. Isso posto, os negociadores colocam-se frente a frente para encontrar a melhor condição de fechamento do negócio a ser realizado.

Não existe uma fórmula pronta a ser seguido, o desempenho dependerá das habilidades individuais de cada negociador, juntamente com uma série de outras variáveis²⁴ que podem afetar de forma positiva e / ou negativa o processo de negociação. O “normal” é que o vendedor queira vender o mais caro possível e o comprador ao quer pagar o mais barato possível. Uma negociação de bom desempenho precisa considerar os resultados imediatos, ou seja, o que se ganha no momento da compra e os efeitos dessa negociação em médio e em longo prazo, novamente a sensibilidade e a habilidade dos negociadores, se a negociação a ser realizada é de ocasião o nível de “pressão” será de intensidade maior ou menor, se a negociação faz parte de uma série, as negociações seguirão de forma planejada conforme o cacife de negociação e as estratégias mais apropriadas, assim o exigirem.

Negociação do tipo ganha perde, em que apenas uma das empresas satisfaz seus objetivos, levam a relações comerciais de difícil sustentabilidade, quem tem prejuízo ao vender, não medirá esforços para sair o mais rápido possível de tal situação.

De forma que bom desempenho em negociação não pode ser medido apenas com base nos resultados imediatos, mas sim, com base em resultados globais bem mais abrangentes, que preservem possibilidades de novos negócios, que cliente e fornecedor, mantenham-se interessados em realizar novas negociações estimuladas pelos bons resultados das negociações anteriores..

2.17 Compras

Processo de aquisição de: serviços de manutenção ou complementares em gerais, matérias primas, material de embalagem para produção ou mercadorias para revenda, no caso de distribuidores e / ou atacadistas, comprar é uma parte apenas do processo de gestão de materiais. As compras podem ser para pagamento à vista, a prazo, parcelado ou contra entrega. A periodicidade pode variar conforme as características de produção e disponibilidades de recursos, espaços ou até lote econômico de produção, lote ideal para produzir uma determinada mercadorias.

Pressupõe que todas as demais etapas do processo já foram executadas, as formulação da especificação técnica quanto necessário, as quantidades, data da utilização, preços, local para armazenagem e outros.

²⁴ Nível concorrencial, valores envolvidos, prazos para pagamento, prazos de entrega, se a necessidade é urgente ou não, cota fechada ou não do vendedor, tipo de produto, qualidade do produto e talvez muitas outras possam ser acrescentadas.

2.18 O departamento de Compras

Em geral o departamento de compras é o setor da empresa responsável pela compra de mercadorias para produção, MP, ME, MRO, máquinas e equipamentos, serviços complementares e muitos outros. Ao contrário dos anos 90 quando o setor ficava restrito aos escalões inferiores, atualmente o departamento desempenha papel estratégico dentro das empresas, por tratar-se de uma atividade básica que pode afetar positiva ou negativamente os resultados da empresa.

Segundo Martha Verçosa, Diretora de compras para América Latina da EDS Eletronic Data Systems e presidente do Conselho Brasileiro dos Executivos de Compras (Você S.A., Novembro 2004, p.23) “Em vez de nos reportarmos a um CFO (chief financial officer) ou a um vice-presidente, cada vez mais nos reportamos diretamente ao presidente”.

Para César Antonelli, Gerente de compras e importação da Nivea Brasil, participa ativamente do planejamento estratégico anual da companhia. Sua rotina é prova da evolução das demandas desta profissão. Há alguns anos, Antonelli, ou quem ocupasse sua cadeira, provavelmente seria chamado apenas ao fim da reunião para comprar os insumos necessários à implementação da estratégia traçada. Hoje, ele não só participa do desenvolvimento da estratégia de negócios da multinacional alemã como lidera um importante projeto para aumentar a margem de lucro na companhia.”É um processo contínuo, que não se esgota com a assinatura dos contratos. Envolve o desenvolvimento do fornecedor e o acompanhamento do trabalho conjunto” explica. Durante a faculdade de administração, na PUC-Campinas, Antonelli não apresentava qualquer interesse por compras. Mas os dois primeiros processos seletivos em que participou o aproximaram da área. Foi trainee da antiga Telesp na área de contratação. Em seguida, foi para a IBM, na área de compras. “Lá, a interface com as diferentes áreas me permitiu ter uma visão geral e completa do negócio, o que deixou claro para mim o caráter estratégico de compras” diz. Recentemente, estabeleceu uma parceria com o grupo Ipiranga para o fornecimento de Óleo mineral, um dos principais insumos da indústria cosmética, para toda a América Latina. “Não existe uma negociação à outra. É preciso inovar constantemente e buscar as oportunidades que se apresentam em cada negócio. Não sento à mesa para discutir preço. Buscar novas alternativas e qualidade é a minha principal atividade.” (Você S.A., Novembro 2004, p.23)

2.19 Processo de Compras

É o encadeamento adequado a ser seguido pelos compradores para a execução do processo de compras, pode variar entre as empresas conforme seu nível de organização e / ou complexidades de seus sistemas.

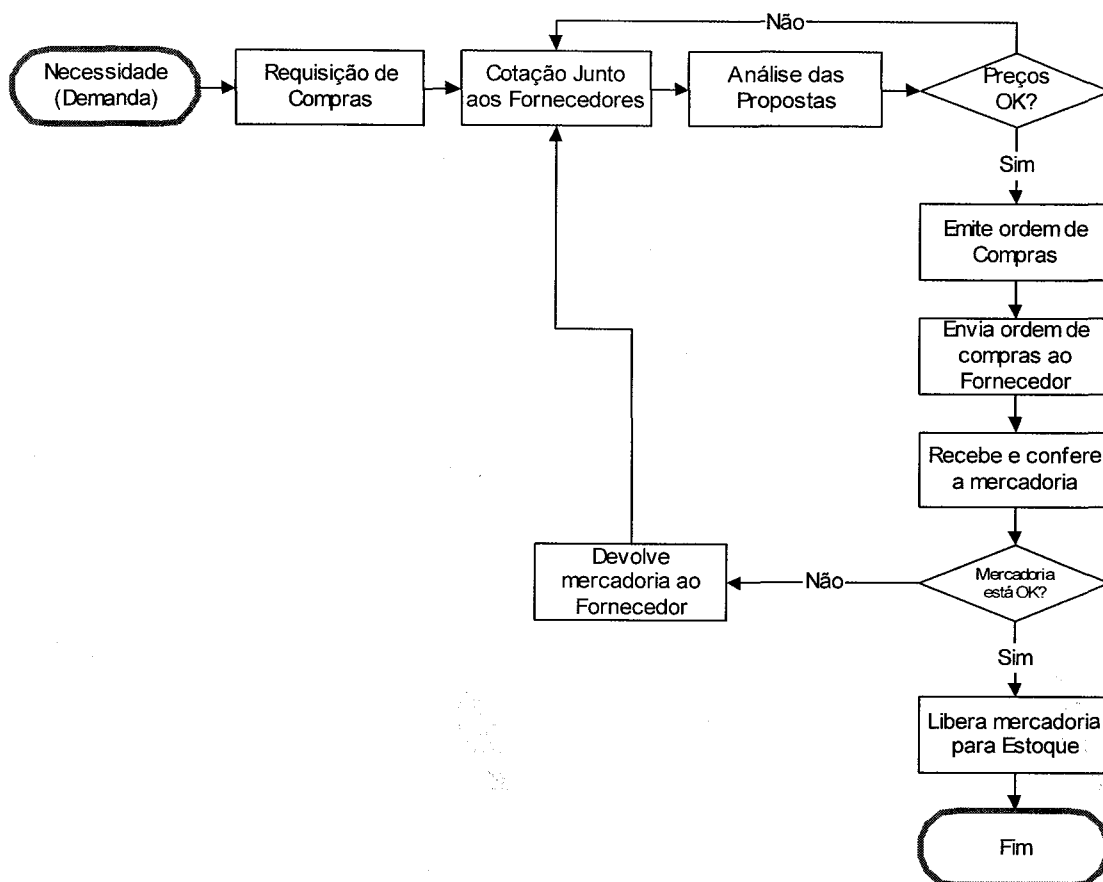


Ilustração 5 – Fluxo do processo de compras – Elaboração própria

2.19.1 As solicitações de Compras

O departamento de compras recebe às solicitações de compras de várias maneiras por este motivo está e importante destacar os principais, mesmo sabendo que cada empresa poderá adotar e / ou desenvolver sistema diferentes dos que aqui serão citados.

O principal meio de recebimento das solicitações de compras nas industriais tem origem na confirmação das ordens de produção no MRP, parte de dos sistemas corporativos mais completo, tais como, SAP, BPCS, Datasul, Magnus e outros que fazem a gestão de forma integrada de todo a gestão da empresas, incluindo a geração de relatórios com as demandas dos componentes, MP, ME e outros componentes que possam compor o produto final.

As empresas comerciais adotam procedimentos semelhantes para darem o start ao processo de compras, os produtos inicialmente são incluídos ao sistema de gestão de materiais com base em estimativas iniciais de vendas que passam por ajustes ao longo do tempo que permitirão ajustar os estoques com as médias históricas as quais servirá de base também para a formação da classificação ABC de mercadorias. Com as médias de vendas servindo de

referenciais é possível estabelecer pontos de pedido, reposição, desse modo toda vez que os níveis de estoque atingem o ponto de reposição é possível programar o sistema para que o mesmo passe a indicar o setor de compras de que existem itens com estoque abaixo do ideal estipulado e, portanto, há a necessidade de tomar providencias para recompor os estoques. As duas formas principais de recebimento das solicitações de compras representam a grande maioria das solicitações, entretanto, não são às únicas. Grandes empresas demandam os mais diversos tipos de produtos e nesses casos os requerimentos de compras podem ser realizados por meio de outros recursos que podem ser através de formulários padrões, e-mail, memorando interno e outros, tudo dependerá do nível de organização e / ou controle que as empresas desejam implantar para o processo de solicitação de compras, dentre todos os meios utilizados, a solicitação verbal não é recomendado por uma questão de segurança tanto para o profissional de compra quanto para o requisitante.

2.19.2 Cotações de Preços

Faz parte das operações de compras e visa aferir os preços de compras do item que se pretende comprar. Pode ser um processo simples ou de elevado grau de complexidade, dependendo do que se pretende comprar, montante de recurso que irá ser alocado na compra. É possível iniciar o processo deixando por conta dos fornecedores as condições ofertadas ou então definir as condições que se deseja, neste caso todos os fornecedores enviarão propostas em uma mesma base o que facilita o processo de comparação das propostas, caso contrário o trabalho de comparação dos preços ficará um pouco mais complexo. É fundamental para aumentar a eficácia do processo de cotação que as características gerais do produto ou mercadoria a ser cotada esteja bem definida, assim com as quantidades, o prazo de entrega, o local de entrega, tipo de embalagem, em fim tudo o que pode afetar positiva ou negativamente o processo precisa estar claro na cotação.

Se o produto é controlado por alguma norma específica, projeto de construção, característica de aplicação, tipo de utilização. A falta das informações básicas leva o fornecedor a fazer oferta errada, ofertando produto muito caro, super dimensionado ou muito barato, sub dimensionado, o que em ambos as situações podem ser prejudiciais ao processo.

2.19.3 Análise comparativa dos preços e demais condições

O processo de análise comparativa de propostas de fornecimento é um processo de em determinadas circunstâncias tende a se tornar complexo, assim sendo é possível, dependendo do cacife de compra, negociação, o cliente definir antecipadamente algumas condições que irão agilizar as análises comparativas quando a cotação estiver sendo executada entre diversos concorrentes, segue alguns exemplos:

Fornecer a especificação técnica da mercadoria;

Definir a marca se relevante;

Definir a condição de pagamento – a vista ou a prazo;

Solicitar que a proposta seja preparada considerando frete CIF ou FOB;

Definir a embalagem ideal para a utilização adequada da mercadoria se necessário;

Deixar claro se a mercadoria precisa ou não atender alguma norma específica;

Definir período de garantia quando exigível

A definição das condições acima citada com exemplo facilitar a comparação das condições ofertadas, ao passo que o contrário exigira que o negociador faça a equalização entre uma proposta com frete CIF e outra FOB, uma proposta para pagamento em 60 dias e outra avista, por exemplo. Mais um exemplo de que o processo gestão de matérias, negociação e compra exige planejamento o tempo todo.

Com as cotações feitas todas ²⁵, as análises comparativas tornar-se-ão bem mais rápidas e menos suscetíveis a erros de avaliação. Caso contrário, dependendo da complexidade da cotação, o conveniente é montar uma planilha e equalizar as informações, condições gerais de cada fornecedor, para uma mesma base comparativa.

2.19.4 Negociações de Preços e demais condições

Compradores e vendedores de empresas estão permanentemente participando de um “cabo de guerra” que visa o equilíbrio das margens de lucro para ambos, de um lado o fornecedor, naturalmente quer vender seus produtos o mais caro possível, na outra ponta o cliente sabe que se não comprar o mais barato possível terá problema para competir e colocar seus produtos no mercado.

²⁵ Deixar claro para os fornecedores o formato de apresentação das cotações: preço a vista por unidade de medida da empresa compradora, frete CIF, ICMS incluso, IPI destacado, entregar na linha de produção. São alguns exemplos que permitirão um comparativo de preço mais eficaz.

A disputa ocorre porque o fornecedor em geral não conhece as margens de seu cliente e vice-versa, o processo de negociação tem por finalidade equilibrar eventuais distorções, margem muito elevada em um dos lados ou a falta de condições para que ele exista em outra.

A negociação pode ocorrer no momento da compra, logo após a realização das cotações, ou antes, quando se tratar de fornecedores e clientes com parcerias bem desenvolvidas onde as condições são previamente estabelecidas.

Quanto mais desenvolvida for a parceria entre fornecedor e cliente mais equilibrado será o processo de negociação, o fornecedor que conhece relativamente bem o negócio de seu cliente sabe que não poderá exagerar nos preços sob pena de inviabilizar a venda e o negócio de seu cliente, sabe que ao cobrar muito caro está elevando o potencial de desejo em procurar alternativas que aumentem o seu potencial de ganho permitindo manter-se competitivo no mercado.

A inexistência de parceria “acirra” o processo de negociação em função do não conhecimento dos limites possíveis de ambos os lados, tornando os processos superficiais, rápidos e com poucas vantagens para ambos os lados, a negociação se limita ao montante e o momento atual sem a percepção de potenciais futuros.

Em qualquer das situações que seja necessário negociar é fundamental que o negociador reúna os argumentos de forma cronológica e envolvente possibilitando que o outro lado veja a negociação não apenas de seu ponto de vista, mais o negócio em questão, e a continuidade de relação comercial, as exigências vazias em geral não funcionam, solicitações²⁶: que induzem respostas contrárias como as listadas abaixo em geral não funcionam

²⁶ As frases foram colecionadas ao longo de mais de 15 anos atuação na supervisão e gerência de compras.

Poucas possibilidades	Melhores possibilidades
Não tem como melhorar não? Tem alguma coisa adicional, ou não?	Preciso de um preço mais baixo para poder comprar. Qual é o desconto sobre o preço que está me passando?
Não consegue me dar mais nada aí?	Quanto de desconto extra sobre o preço ofertado?
Não tem mais um descontinho nesse preço?	Idem
Não tem um descontinho para essa quantidade mordida?	A quantidade solicitada é muito acima das médias deste produto, qual é o desconto para essa quantidade?
Esse preço tem desconto?	Esse preço está sem o desconto?
Não ta caro não?	De acordo com as avaliações de temos seu preço está muito caro.
Você não está preparado para dar desconto, não?	Quero falar com o gerente ou diretor com autonomia para negociar este pedido.
Tem um descontinho aí, ou não?	Preciso desconto para este pedido, nossas últimas cotações foram inviabilizadas pelos preços ofertados.
Será que você não consegue mais uma quirérinha ²⁷ aí?	Tenho certeza que você consegue um preço melhor que seus concorrentes...
Você não visualiza um desconto extra, aí não?	Preciso que me consiga uma condição melhor para que possamos fazer negócio.
O prazo de entrega não tem como adiantar né?	Preciso que antecipe o prazo de entre sob pena de não poder prosseguir com a compra.
Não tem como me ajudar nesse preço não?	O preço ofertado está incompatível com as opções de dispomos, veja se consegue melhorar sua oferta.
O meu querido para 100 pecas tem alguma coisa?	100 peças justificam um preço melhor.
Para essa quantidade você não consegue melhorar nada para mim, não?	Essa quantidade justifica melhor preço, sob pena de não poder fechar com sua empresa.
Esse é o seu melhor Preço?	O preço ofertado não é o melhor

Tabela 1 – Dois tipos de frases utilizadas na solicitação de descontos - elaboração do próprio autor.

A maioria das frases listadas inicia-se com não e terminam da mesma forma induzindo o fornecedor apenas a confirmar a negação que já está dada pelo solicitante.

Em alternativa é possível a utilização das seguintes solicitações:

De acordo com nosso histórico de negociação está é a quarta vez que tentamos adquirir seu produto, entretanto, as condições que nos são oferecidas tem impossibilitado a realização da compra, neste momento estamos lhe dando mais uma oportunidade de sua empresa empenhar-se na viabilização desta e de futuras compras.

Estou simulando sua oferta em nosso sistema e posso lhe antecipar que a sua condição não está entre as melhores, temos interesse em viabilizar negócios com sua empresa mais para isso eu preciso de condições mais favoráveis.

²⁷

Quirérinha tem mais ou menos a equivalência de um descontinho.

Posso lhe antecipar que com as condições que sua empresa está ofertando será muito difícil à efetivação da compra, seus concorrentes estão fazendo propostas que inviabilizam sua oferta da forma como foi formulada.

2.20A função de compras

Durante o período de altos índices de inflação a função de compras visava basicamente o abastecimento das empresas comprando MP, ME, MRO e Mercadorias, este último quando se trata de empresas que atuam no segmento comercial atacadista. Restringia-se a abastecimento em função de que nesse período o processo de formação do preço de vendas e a relação do Brasil com o mercado globalizado ser completamente diferente da situação atual.

Atualmente a função de compras não deixou de ser a de abastecer as empresas com MP, ME, MRO e Mercadorias para que as mesmas possam produzir ou revender produtos e / ou mercadorias. Entretanto, a dinâmica do mercado concorrencial no Brasil e no mundo, visto que muitas fabricam para exportação, não permite que as compras sejam feitas do modo antigo, ao contrário a função de compras atualmente exige:

Planejamentos com objetivo de quantificar valores, datas de uso, e as quantidades, semanais, mensais e / ou anuais. Esse exercício possibilitará identificar o cacife de negociação que norteará todo o processo de negociação, seleção do fornecedor mais adequado e a compras.

Planejamento e avaliação quanto à escolha do fornecedor mais apropriado para o abastecimento de cada tipo de produto e / ou serviço a ser adquirido.

Planejamento para alocar o “comprador” e / ou negociador mais apropriada para cada projeto e tipo de fornecedor.

Planejamento para definir a periodicidade de entrega, definidas a partir das definições das quantidades demandadas para cada produto e / ou mercadoria.

Planejamento para a elaboração das especificações técnicas de cada produto, e a forma de gestão dos mesmos quanto a cadastro e tipos de tratativa para o processo de gestão no sistema corporativos de gestão de mercadoria.

As evidências quanto às necessidades de planejamento e gestão transforma o processo de compras em uma atividade complexa e de alto risco se não for muito bem administrada. Entretanto quando executada com o profissionalismo que o processo exige se torna uma excelente oportunidade de alavancagem do negócio da empresa.

2.21 Os Profissionais de Compras



Ilustração 6 – Objetivos comuns norteiam o processo de negociação.

O profissional de compra precisa ter habilidade para escolher a metodologia de negociação apropriada para cada tipo de negócio a ser realizado para a empresa. Um projeto de desenvolvimento de um novo produto pressupõe uma relação duradoura, com envolvimento mútuo e troca de know how, bem como o trabalho conjunto que irá possibilitar uma visão holística do projeto aumentando o potencial de sucesso do mesmo. Com isso é fundamental que o profissional de compra adote uma postura construtiva e que possibilite criar condições para que as negociações não comprometam o relacionamento em médio e longo prazo.

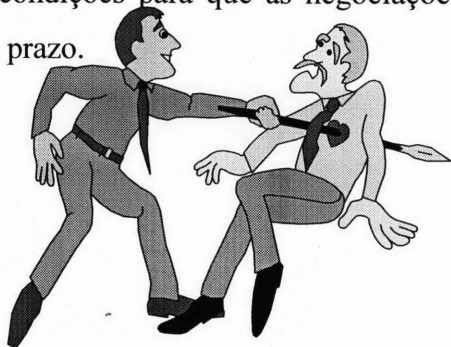


Ilustração 7 – Objetivos individuais e imediatos norteiam o processo de negociação.

Entretanto, existem negociações spot que não prevêm envolvimento prolongado e nem a realização de trabalhos conjuntos e / ou troca de know how, e nesses casos o negociador precisa implementar um processo de negociação que resultem em vantagens imediatas sem os mesmos níveis de preocupação que as parcerias de longo prazo prevêm.

A revista *Você SA* de Novembro de 2004 publicou reportagem sobre as novas funções do executivo de compras que corrobora com o tema ao destacar as novas funções deste novo

profissional, novo, porque não tem mais nada a haver com a forma de trabalho dos tempos de inflação alta e repasse fácil de custo.

Atualmente quem está atuando na área de compras, em geral, participa ativamente do planejamento estratégico da companhia, desenvolve fornecedores, parcerias, produtos e projetos que deverão contribuir para o sucesso da empresa em qualquer segmento produtivo. Comprar, na maioria das vezes é uma atividade que está no final de um processo muito mais abrangente e que exige uma visão sistêmica por parte do executivo de compras, não apenas de seu próprio negócio, mas também do negócio de fornecedor.

O perfil do profissional de compras deve ser o mais completo possível, conhecimentos, como: técnicas de negociações, boa qualificação técnica dos processos que envolvem todos os processos de desenvolvimento de produtos, técnicas para seleção e desenvolvimento de fornecedores, flexibilidade para trabalhar sob pressão, ser ético e extremamente hábil em lidar e interpretar comportamentos dos mais variados tipos de profissionais.

2.22 Compra Eficaz

A compra eficaz deve atender as necessidades básicas do demandante quanto a:

Data da utilização;

Quantidade demandada;

Valor pago de forma a viabilizar o prosseguimento do encadernamento para agregação de valor;

Embalagem apropriada ao uso;

Compatibilidade com a filosofia de trabalho da empresa;

Obediência aos princípios legais vigentes;

Uma “boa compra” de um fornecedor que deixa de cumprir os princípios legais, tais como, recolhimento dos impostos conforme manda a legislação, deixe de respeitar as normas trabalhistas, agrida o meio ambiente com seus meios produtivos, comprometa a saúde de seus trabalhadores e / ou da comunidade próxima à empresa. Concomitantemente é justo que o ofertante receba preços compatíveis com os custos de produção e o praticado pela concorrência, para alguns pode até parecer desnecessário fazer menção ao pagamento de um preço justo, porém é possível afirmar que há situação que dado o cacife de negociação o demandante mesmo tendo a melhor condição frente aos demais concorrente blefa para conseguir mais desconto extra que dependendo da situação pode colocar em risco negócio de

seu fornecedor. É com base no princípio de que o negócio precisa var bom para ambos que o equilíbrio entre as partes é fundamental para o prosseguimento dos negócios.

2.23 Comprador eficaz

Faz uso das habilidades de gestão de materiais, negociação, compras, processo de seleção, desenvolvimento de fornecedores, conhece o seu negócio, o negócio do fornecedor. Adapta-se para negociar conforme valores, fornecedor e volume. Potencializa a relação com o fornecedor de forma a preservar condições para novos negócios sem abrir mão das condições necessárias para prosseguir com o negócio da empresa.

2.24 O Bom Desempenho dos Compradores.

O bom desempenho dos compradores pode ser verificado através do equilíbrio das quantidades demandadas para produção ou distribuição. Falta ou excesso de mercadorias, produção parada com frequência por falta de MP ou ME, dificuldades para vender seus produtos, são alguns indicadores que destacam de forma negativa o desempenho dos compradores. Entretanto, os compradores são profissionais que dependem de vários outros para a realização eficaz das compras, dentre as informações básicas para o bom desempenho de compras é possível citar: especificação técnica correta da mercadoria que será comprada, quantidade demandada, data de utilização, tipo de embalagem, peso ou quantidade por embalagem, estimativas futura da demanda.

De forma que o bom desempenho dos compradores será medido pela habilidade em equilibra margens de lucros entre o fornecedor e o cliente, excesso ou falta de margem, compromete a continuidade do negócio de ambas as empresas. Manter os estoques dentro de níveis compatíveis com a demanda, consumo na produção ou revenda. Evitar ao máximo paradas de produção por motivos ligados a atividades do departamento de compras, manter o fornecedor “satisfeito” em telo como cliente.

2.25 Ciclo de Compras

De acordo com Arnold (1999 p.209) o ciclo de compra está em geral estruturado com as seguintes etapas:

Recebimento e análise das requisições de compras;

Selecionar fornecedores;

- Encontrar fornecedores potenciais;
- Fazer a solicitação de cotação;
- Receber e analisar as cotações propostas;
- Selecionar o fornecedor que com a melhor proposta;
- Determinar o preço correto²⁸ das mercadorias, ou seja, negocia com o fornecedor;
- Cadastrar pedido de compra;
- Enviar a ordem de compra ao fornecedor;
- Fazer Follow-Up sobre o prazo de entrega conforme conveniente para cada produto ou situação;
- Receber, conferir e aceitar a mercadoria;
- Aprovar o pagamento para o fornecedor.

Está é uma descrição básica do ciclo de compra que pode variar de empresa para empresa conforme as características do processo produtivo ou ainda do tipo de comércio e demanda para os casos de atacadistas ou distribuidores especializados de determinadas marcas tradicionais. Quanto à forma de envio da requisição de compra também pode variar e ser encaminhada em papel impressão, requisição de compra, ou ainda através de relatórios impressos que indiquem as quantidades a serem compradas bem com as respectivas datas apropriadas para o recebimento da MP ou do ME quando se tratar de processo produtivo informatizado cujas demandas são geradas a partir do plano mestre de produção MRP e MPS. A seleção de fornecedores é outro item que merece atenção, pois é possível que a seleção seja realizada a partir de cadastro geral com fornecedores pré-selecionados, ou ainda que realmente sejam necessários a seleção e o desenvolvimento de fornecedores potenciais cujo fornecimento só seja possível após o processo de desenvolvimento do fornecedor. Quanto às etapas de recebimento, aceitação e autorização do pagamento merece atenção especial por tratar-se do processo de ir resultar na liberação do pagamento ou não da compra, o não

²⁸ A determinação do preço correto de compra é um processo de análise das condições gerais de fornecimento que não envolve apenas o preço, mais sim, todas as condições que compõem o processo de negociação e entre as principais estão:

- Preço da mercadoria solicitado;
- Frete CIF (pago pelo fornecedor) ou FOB (pago pelo cliente);
- Prazo de entrega;
- Tipo de embalagens;
- Histórico da relação comercial com o fornecedor;
- Confiabilidade de que o combinado será atendido conforme o acordado;
- A localização do fornecedor (próximo do cliente ou além mar) são alguns dos exemplos, uns mais mensuráveis que outros, mas todos muito importantes e que precisam ser considerados para a determinação de qual fornecedor está ofertado a melhor proposta de fornecimento.

pagamento pode ocorrer caso as mercadorias solicitadas não estejam dentro das condições gerais acordadas e registradas na ordem de compra.

3 Estudo de Caso

Dentro do escopo deste trabalho e com objetivo de corroborar com as teorias estudadas, foram selecionadas duas empresas de grande porte que pudessem representar de forma mais abrangente possível o processo de gestão de materiais, negociação, compras, relação com os fornecedores bem como as alterações que ocorreram quando comparamos o perfil profissional dos profissionais que atuavam nessas áreas no período com altos índices de inflação em relação à forma de atuar no Brasil com inflação “controlada”. É possível observar que em ambos as empresas mesmo atuando em setores diferentes a metodologia atual, mesmo considerando as diferenças básicas de cada segmento, nada mais tem de similar ao sistema anteriormente utilizado.

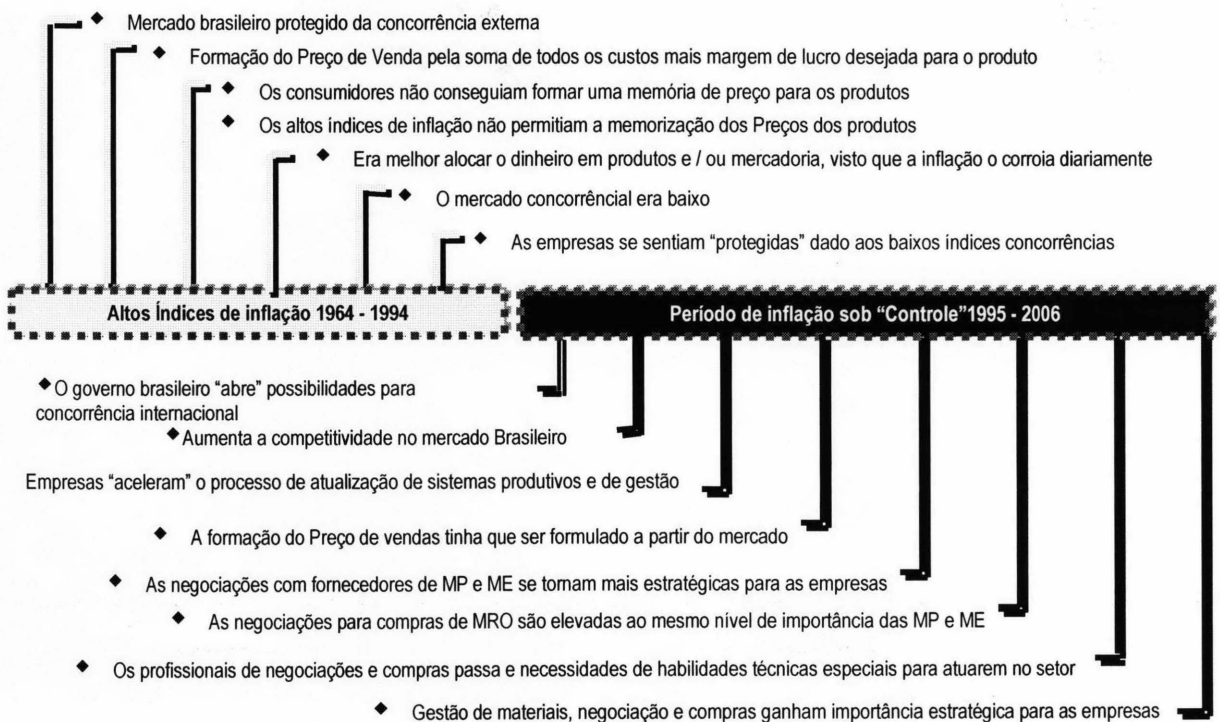


Ilustração 8 – Principais características de dois períodos com índices de inflação diferentes e os principais impactos sobre as empresas no processo de negociação, compras, e a gestão de materiais – elaboração própria

Serão analisadas também as principais diferenças na forma de atuação no processo de gestão de materiais, negociações com fornecedores, compras e o perfil profissional em ambos

os casos, a forma como é feita a gestão da relação dos fornecedores, identificação, seleção, desenvolvimento, credenciamento, homologação, controle e por fim como os fornecedores são classificados para o estabelecimento de prioridades durante os projetos e / ou necessidades de fornecimento.

3.1 Empresa do Segmento Industrial

Para representar o segmento industrial será analisada a dinâmica do processo de gestão de materiais, identificação, seleção, desenvolvimento, homologação, monitoramento, classificação e forma de informar ao fornecedor quanto ao seu desempenho no processo de fornecimento de um dos maiores fabricantes de perfumes do Brasil com fábrica em São José dos Pinhais estado do Paraná. A empresa em questão fabrica e distribui, Deo-Colônias, Desodorantes, Sabonetes, Xampus, Sais de Banho, Cremes, Skin Care, Gel para Cabelo, Protetores Solares e vários outros produtos relacionados à manutenção e / ou rejuvenescimento. Os produtos são distribuídos no Brasil e exterior por meio de uma das maiores redes de franquia já estruturada para o segmento de perfumaria. O ambiente de aplicação de metodologia está representado na ilustração 8 a qual representa o cenário de atuação da empresa, bem como os elos a montante e a jusante da relação empresa e os respectivos atores do processo de gestão de materiais, negociações, compras e a estruturação da equipe de negociadores.

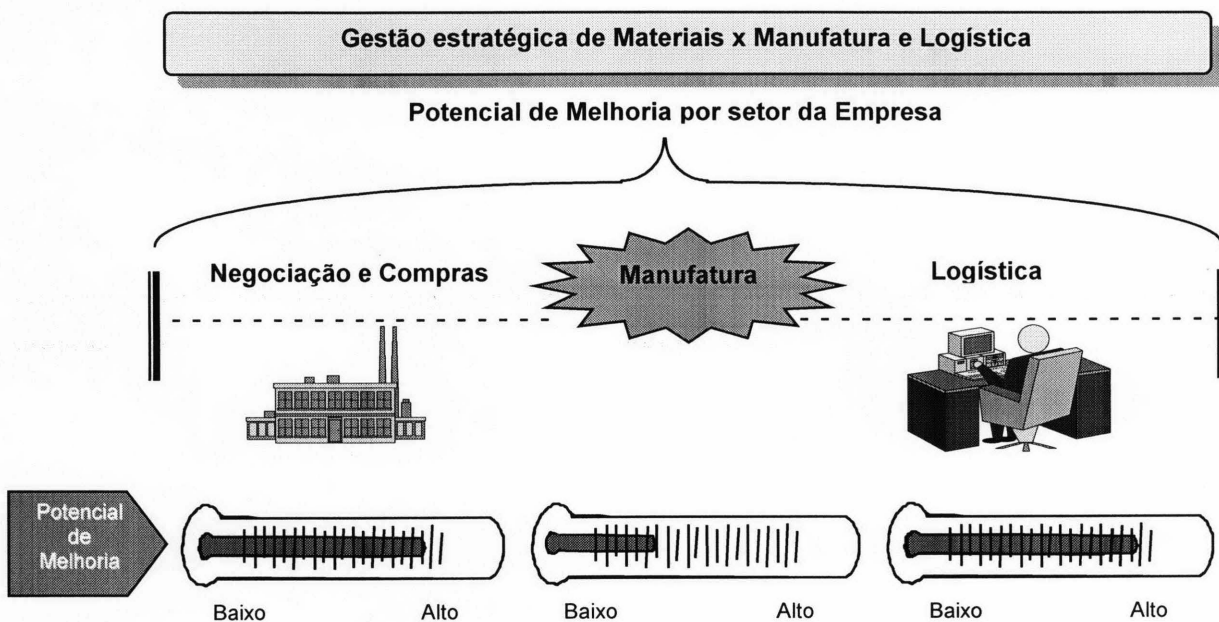


Ilustração 9 – Potencial de oportunidade por setor da Empresa – Adaptado de Arthur DLittle, 1996.

Na ilustração 09 a empresa de consultoria Arthur DLittle mapeou o que ela chamou de áreas com maiores oportunidades de melhoria e / ou retorno para empresa, e como pode ser observado a gestão de mercadorias, negociações, compras juntamente com o setor de logística, é onde reside os maiores potenciais de oportunidades.

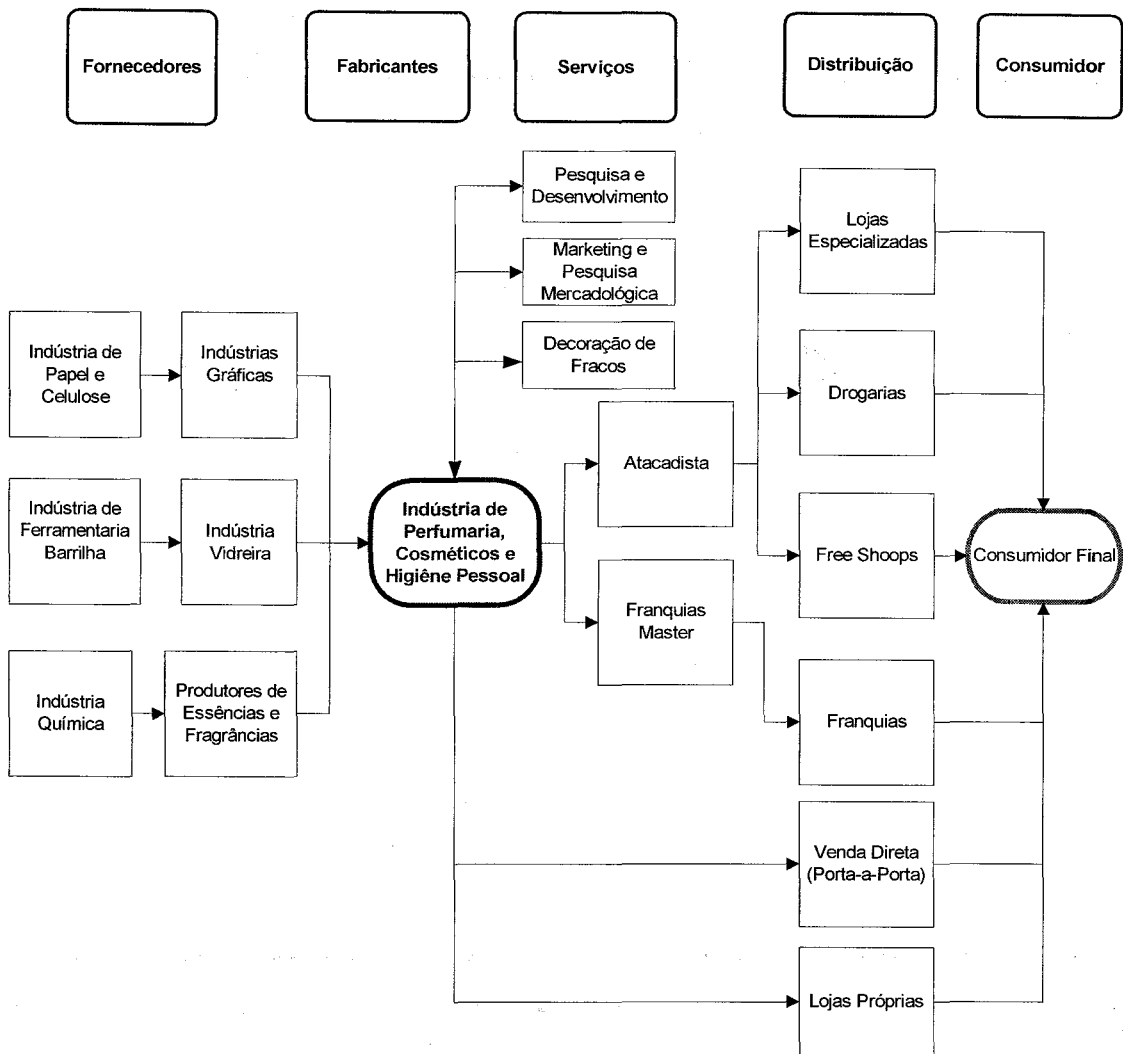


Ilustração 10 – Cadeia produtivas a montante e a jusante para o processo de gestão de materiais, negociação e compras de insumos produtos e MRO – Elaboração própria.

O processo de gestão de materiais, negociação com fornecedores, compras dos insumos para o processo produtivo e as mercadorias para MRO, a seleção e o desenvolvimento do fornecedor para cada componente que venha compor um produto novo. A concepção de um produto novo prevê o envolvimento dos fornecedores que abastecerão a linha de produção

com MP, ME e MRO para a composição do produto final, objetivo principal da empresa, os fornecedores participam tão logo o setor de desenvolvimento de produto avalie adequada para a soma de know how que aumente o potencial de acerto com relação ao projeto e as técnicas de produção dos componentes facilitando o processo de produção em qualquer um dos pontos da cadeia produtiva, seja dos componentes ou do produto final. Cada produto possui um projeto detalhado, briefing²⁹, com todos detalhes que nortearam as atividades do processo de desenvolvimento, estudos mercadológicos, concorrência, nicho de mercado que o novo produto deverá atingir, faixa de preço, seus concorrentes diretos ou indiretos, estimativas de vendas e por fim os possíveis fornecedores para abastecer com componentes o processo de fabricação do novo produto.

²⁹ Briefing reúne todas as informações sobre o projeto, tais como: estudo mercadológico, data estimada para o lançamento do produto, data comemorativa ou não, quantidades estimadas, nicho de mercado que se objetivo atingir e quaisquer outra informação que se julgar necessárias e / ou importante para o projeto.

Processo para Alocar Fornecedor ao Projeto

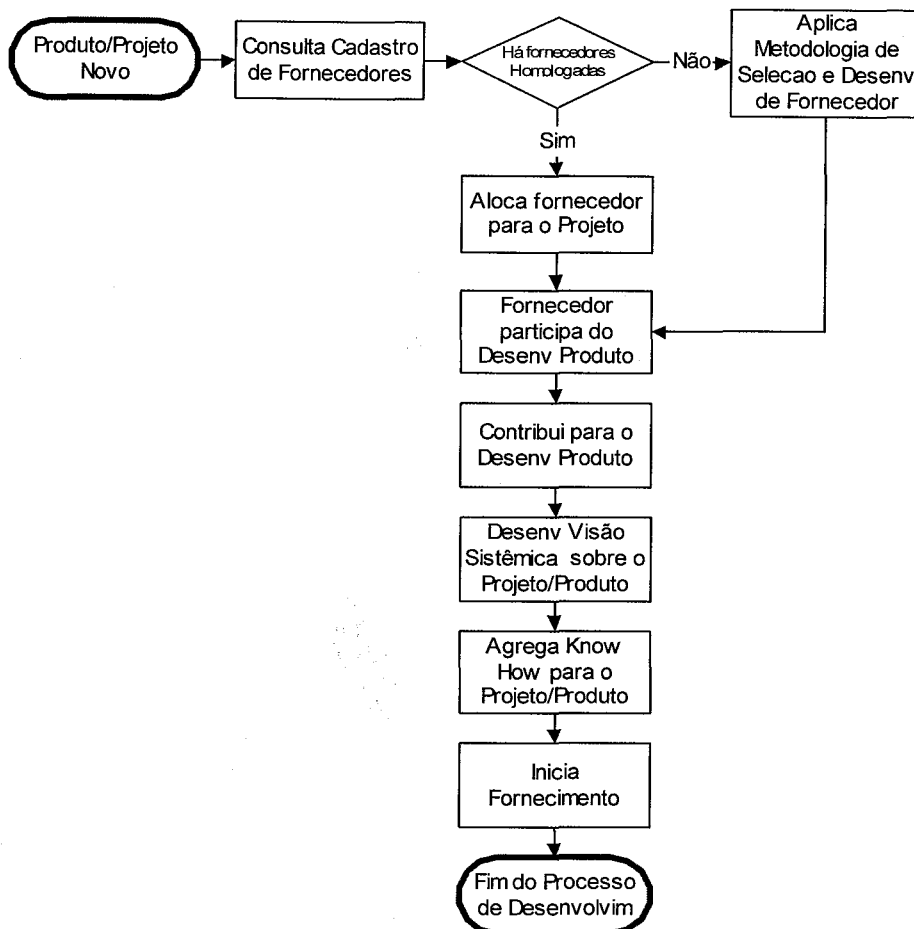


Ilustração 11 – Alocar Fornecedor ao processo de Desenvolvimento de Produto – Elaboração Própria

A participação dos fornecedores já durante o processo de desenvolvimento de novos produtos foi uma forma que a empresa desenvolveu para aumentar o nível de integração e somar know how o processo de desenvolvimento e produtivo com isso evitar “desperdícios” de tempo e recursos por desconhecimento de todos os detalhes envolvidos na fabricação de um produto. Ou ponto importante que a empresa resolveu com a integração dos fornecedores foi a de desenvolver para e passo com o andamento de desenvolvimento do produto a construção do ferramental necessário para a injeção ou sopro de frascos, tampas, de vidro, PVC ou PET em caso de produtos que não utilizam embalagens Standard do mercado. Em geral o desenvolvimento dessas ferramentas³⁰, Moldes são caros e demorados exigindo o

³⁰ Quando se tratar de produtos não exclusivos o processo muda no que diz respeito do envolvimento inicial do fornecedor, por tratar-se de produtos Standard o processo se limita apenas às demais etapas.

planejamento dos investimentos e o controle para que fiquem prontos para entrarem em operação juntamente com os demais componentes do produto.

As essências exclusivas também passam por um ritual de desenvolvimento que envolve a caracterização final do perfume, exige trabalho cuidadoso e demorado por parte dos perfumistas, geralmente funcionário de empresas transnacionais com know how no desenvolvimento final do perfume, ficando a cargo do produtor final basicamente a gestão do projeto e a fabricação do produto final visto que todos os componentes que irão compor o produto final serem desenvolvidos e / ou fabricados por especialista de diferentes segmentos de mercado, tais como: vidreiros; indústrias gráficas, indústrias injeção para os frascos de PVC e PET, fabricantes das essências como IFF, Givaldan, H&R, Dragoco, Henkel, Merk e outros. É característica marcante neste estudo de caso o envolvimento do fornecedor, já nas fases iniciais de desenvolvimento do produto com forma de evitar surpresas de última hora é principalmente para que o fornecedor se adapte, se necessário, para a produção dos novos componentes

As negociações com os fornecedores são pautadas a partir do briefing³¹ do produto, isso ocorre porque os preços de vendas consideram o potencial do mercado, nichos específicos, que se pretende atingir, assim sendo o preço do produto possui limite o qual não poderá ser ultrapassado sob pena de se inviabilizar o projeto. O fornecedor é motivado a partir da visão geral do projeto e a compreensão de todo o seu potencial de retorno, o fortalecimento da parceria com a empresa e a oportunidades de participar de novos projetos é também muito importante como forma de fortalecimento das relações comercial.

A gestão de materiais dar-se-á de acordo com o plano de produção: Produção de lançamento em quantidade suficiente para abastecer todos os franqueados que receberão de forma automática uma parte do lote inicial fabricado de acordo com o potencial de sua área de atuação. Os demais lotes de produção serão definidos conforme a demanda do mercado e sofrerão os ajustes necessários caso o produto exceda ou não as estimativas iniciais de vendas. Assim sendo, salvo em caso muito específico em que alguma matéria prima ou até mesmo

³¹ Briefing é um documento oficial que contém todos os dados sobre o novo produto, público-alvo, estudo da concorrência, faixas de preço, pontos fortes e fracos e o limite possível a ser pago para cada componente que vai compor o novo produto, este último, se tornou necessário porque o preço de venda do produto é calculado a partir do potencial do mercado e não mais como era feito nos períodos inflacionários em que não havia a necessidade de preocupar-se com essa questão e o preço de venda era formado a partir da soma de todos os custos.

material de embalagem não se enquadre nos lotes econômicos de produção, forma adotada pela empresa, para seu processo produtivo, não haverá excesso de MP ou ME. Ou seja, lote econômico de produção é igual ao lote de compras evitando sobra o falta de insumos.

O processo de negociação é pautado por um sistema que visa aumentar as potencialidades de sucesso do novo produto, tendo em vista que cada fornecedor ao ser envolvido desde o início do projeto deverá agregar seu know how ao produto em processo de desenvolvimento, gera um nível de entendimento e confiança, que facilita de forma substancial o processo de negociação. Evita desgaste para equilibrar os interesses divergentes que normalmente ocorre quando cliente e fornecedor não compreende muito bem os objetivos e possibilidades.

* Outra característica marcante e que merece destaque é o fato da empresa possuir uma política para seleção, desenvolvimento e medição de desempenho de fornecedores. O processo visa identificar, desenvolver, melhorar parceiros que possam contribuir para o sucesso da empresa e ao mesmo tempo excluir ou dificultar a entrada de fornecedores que comprometam o potencial de sucesso de um projeto e até o nome da empresa. O sistema consiste em manter sempre atualizado um banco de dados de fornecedores com status de Fornecedor: Credenciado, Qualificado, Certificado.

Quando ao profissional de compras da indústria observa-se que é fundamental a visão sistêmica de todo o processo produtivo, o negócio de empresa em geral, isso se deve ao fato de o segmento industrial possuir como característica muito mais forte o estabelecimento de parcerias de longo prazo e a “integração” a cadeia de suprimento da indústria. Essa característica distingue a forma de negociar dos profissionais que atuam no segmento industrial e os profissionais que atuam no setor comercial, distribuição e atacadistas em geral.

* Os profissionais do setor de compras da indústria também são alocados em cada projeto conforme as habilidades e os conhecimentos que melhor destacam-se, segundo basicamente os mesmos princípios de alocação dos fornecedores. Assim sendo os negociadores são divididos conforme suas especialidades em:

Especialidades dos Negociadores

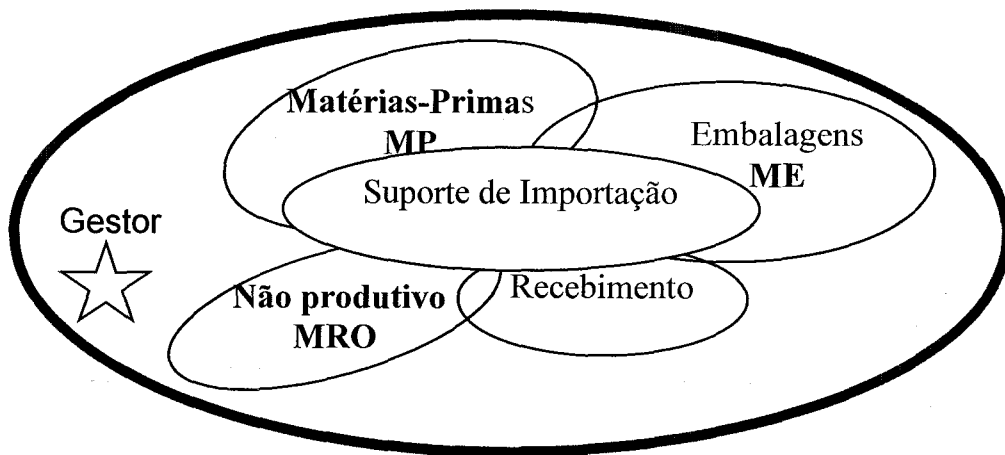


Ilustração 12 – Equipes de Negociadores conforme especialidades que mais se destacam – Elaboração Própria

As equipes de negociadores interagem entre si e também com outras áreas com as quais possuem ligação mais indireta, tais como, setor de suporte a importação, recebimento e gestão de materiais, P&d e outros. A interação entre as células visa proporcionar condições para o Job Rotation entre as equipes de forma e permitir a evolução contínua do conhecimento além não permitir o desenvolvimento de rotinas que possam comprometer ou gerar dúvida quanto ao procedimento padrão da empresa junto aos fornecedores. A metodologia adotada pelo setor de compras da empresas do segmento industrial visa o desenvolvimento contínuo tanto das habilidades técnicas inerentes ao processo de negociar, comprar e administrar a gestão das demandas da empresa, bem como o desenvolvimento da visão sistêmica de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento, negociação, compras, a melhor alocação possível entre os negociadores e os fornecedores, todos com objetivo de fortalecer o processo de negociação e desenvolvimento de novos produtos de demandam por Know How que possibilitem o suprimento de:

Frascos em PVC;

Fracos em PET;

Tampas;

Válvulas;

Vaporizadores;

Cartuchos;

Bulas;

Rótulos;

Moldes

E os mais variados tipos de matéria primas, produzidas no mercado interno ou importado de diversas regiões do mundo.

A seleção de um fornecedor para MP ou ME implica no estabelecimento de parceria que pode represar o fracasso de um projeto se der errado. Isso ocorre porque produtos exclusivos exigem o desenvolvimento de ferramentais, moldes, também exclusivos que por sua vez demanda por máquinas que possam operacionalizá-los, de forma que qualquer erro pode comprometer a produção de um insumo e a sua falta comprometer o produto final com perdas significativas para o dono do projeto, o que justifica e exige muito cuidado e profissionalismo durante toda a montagem da cadeia de fornecimento da empresa em questão. A estruturação da cadeia de suprimento eficaz exige como dito anteriormente profissionais extremamente hábeis e com visão sistêmica do projeto, da empresa e do negócio como um todo, ou seja, exige uma visão de longo prazo.

Observa-se que a empresa em questão tem como objetivo principal auferir resultados positivos não apenas através de um processo de negociação e compra de todos os seus insumos em condições muito favoráveis, mais também por meio da vendas de produtos que em muitos casos exclusivos, dando-lhe a condição de “monopólio” temporário dos produtos até que o concorrente lance um similar.

3.2 Empresa do Segmento de Distribuição

Par e passo com a empresa do segmento industrial, a empresa escolhida para representar o segmento de distribuição de mercadorias, comercial atacadista, tem como característica a aquisição de grandes volumes e a venda tanto no atacado quanto no varejo dos mais diversos tipos e fabricantes, a revenda e feita através de uma equipe de vendedores externos ou por meio de suas lojas localizadas atualmente nas principais capitais brasileiras e com previsão de até 2010 estar com loja em todas as capitais do país. Os produtos são vendidos para as grandes indústrias todos os segmentos produtivos do país uma vez que trabalham com aproximadamente 50 mil itens de ferramentas e equipamentos para produção, manutenção, e até de uso doméstico em alguns casos. Nos últimos anos a empresa intensificou as quantidades de ferramentas e equipamentos, principalmente da China, por apresentar melhores vantagens competitivas em alguns nichos de mercado, cujo nível de exigências não excedem os padrões de qualidades dos produtos importados.

A dinâmica do processo de gestão de mercadoria é ritmado a partir das médias históricas de vendas, classificação ABC de produtos, valores alocados, quantidade mínima a ser mantida disponível para venda, frequência de reposição, lead time de reposição, localização do fornecedor, validade da mercadoria, sem perder de vista essas principais variáveis a empresa norteia todo seu processo de gestão de seus estoques, negociação e compra junto a uma grande carteira de fornecedores distribuídos por vários estados brasileiros e até alguns localizados além-mares.

Tido por fornecedores e clientes como um dos mais fortes competidores em seu segmento a empresa demonstra alto poder de negociação junto aos fornecedores, o que cria condições para excelente desempenho e plano de expansão para as demais capitais do Brasil, inicialmente a empresa consolidou-se no segmento atuando nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, mais recentemente em Minas Gerais, tem expandido a área de atuação montando novas unidades de negócios ou comprando redes de lojas³² para se fortalecer também em novas linhas de mercadoria como material elétrica industrial, por exemplo. A estrutura organizacional montada pelas empresas, somado com seu potencial de demanda (dia / semana / mês / ano) coloca a disposição da empresa um excelente cacife de negociação perante seus fornecedores que na maioria dos casos não deixa nada a desejar quando comparados com o poder de negociação das grandes indústrias.

O processo de gestão das mercadorias, negociação e compra diferencia-se do utilizado pela indústria principalmente no que diz respeito a as alternativas e as possibilidades de se “trocar” de fornecedores com um nível de complexidade inferior ao da indústria, no caso da indústria muitos projetos nascem vinculados a um determinado fornecedor e a troca se inevitável pode até comprometer o desempenho do projeto como um todo, para a empresa comercial atacadista as alternativas de troca apresentam-se de modo menos traumático, não que esse seja o objetivo, uma vez que mesmo atuando como comercial atacadista é muito comum o estabelecimento de parcerias que dura por muito tempo e em geral consta-se ser vantajosa para ambas às partes. O “trauma” menor é também propiciado pela facilidade de seus clientes poderem contar com alternativas de mercadorias que pouco alteram seu objetivo final quanto aos resultados esperados. Apenas para ilustrar as considerações anteriores, veja o

³² A mais nova aquisição do grupo foi à rede de lojas do também grupo Rexel no Brasil o que acrescenta mais 10 lojas e / ou áreas de atuação.

exemplo do produto Lâmpadas o mercado poderá utilizar uma das marcas abaixo sem que o resultado final seja alterado de forma muito significativa:

Philips;

Osram;

GE;

Sylvania;

Importadas (são algumas alternativas que permitem ao cliente mesmo que temporariamente contorne eventuais falta da mercadoria de sua marca preferida).

Neste exemplo, que também serve para qualquer outro produto que exista mais de um fabricante nacional ou importado, há várias alternativas de compras para o distribuidor. As alternativas possibilitam ao atacadista posicionar-se de forma muito mais “despreocupado” e estratégica quanto ao processo de aquisição e gestão de mercadorias.

É possível observar que em essência o processo de gestão do tema é realizado de forma muito semelhante entre as duas empresas diferenciando-se em detalhes que são inerentes às particularidades de cada um dos segmentos.

Tabela 2 – Diferenças básicas entre a forma de atuar do segmento industrial e comercial atacadista.

Atividade	Segmento	
	Industrial	Comercial
Visão	Sistêmica e de longo prazo, tem como objetivo o fortalecimento de parcerias	Sistêmica e imediata
Relação com Fornecedores	Busca a soma de know how, potencializando as oportunidades	Pautada por ações que apresentem resultados no curto prazo
Gestão dos estoques	Baseada em estimativas de vendas e entrega conforme cronograma de produção e lote ideal.	Com base nas médias históricas de vendas, estoques mínimos para dar suporte às vendas.
Nível de integração com os fornecedores	Elevado a ponto de desenvolverem projetos em conjunto.	Médio
Negociadores	Visão de cadeia de fornecimento	Buscam resultados imediatos
Negociações	Acirrada, porém equilibrada	Acirrada
Número de profissionais	Reduzido	Superior ao da indústria
Seleção, desenvolvimento, medição de desempenho de fornecedores	Base para condição do processo produtivo e aumento da competitividade	Pouco estruturado, pouco utilizado à busca pela marca do momento ocorre de uma relação de troca onde ambos precisam de resultados imediatos.

Fonte: Elaboração própria a partir da comparação entre as empresas estudadas.

4 Análise

O processo de gestão de materiais, negociação e compras de mercadoria para o segmento comercial atacadista e MP, ME e MRO no segmento industrial foi moldado no período de altos índices de inflação por uma dinâmica e outra completamente diferente no período de inflação sob “controle”.

A dinâmica adotada pelas empresas durante o período de inflação fora de controle foi adotada por que um conjunto de fatores estruturais da economia brasileira o propiciava e / ou até contribuía para que assim o fosse.

Com os altos índices de inflação que predominava na economia brasileira, o dinheiro aplicado na formação de estoques elevados representava consistia em uma das melhores e mais segura aplicação para os empresários. Com os preços aumentando quase que diariamente dinheiro “parado” significava perda de poder de compra. Assim sendo, os profissionais de gestão de materiais, negociação e compra precisavam ser rápidos em alocar o dinheiro disponível. O planejamento estratégico de longo prazo não era o forte desse período, a inflação não contribui para esse exercício, períodos inflacionários elevado não possibilitam a memória de preço, os produtos podem ter preços diferente e tempo todo. Par e passo com a inflação as empresas brasileiras não precisava competir como normalmente competem empresas que atuam em economias globalizadas. O mercado concorrencial de economia “fechada”, que predominou até o início do governo Collor de Mello, dava a possibilidade de as empresas estipularem preços de vendas sem a preocupação com a concorrência, somavam todos os custos diretos e indiretos juntamente com a margem de lucro que a empresa considerava ideal e colocava no mercado, ou seja, consumidor pagava os preços e também os custos da não concorrência ou concorrência imperfeita.

Os consumidores não aceitavam os preços, eles simplesmente não tinham muita opção, pois a mesma inflação que exigiu que os empresários estocassem os mais variados tipos de produtos para não perder o poder de compra de seu dinheiro, impunha aos consumidores finais, os trabalhadores principalmente, a realizar compras quase que imediatamente após o recebimento dos salários, pois se deixassem para fazer uma semana depois os salários recebidos não teria mais o mesmo poder de compra. Outro ponto que contribuía para os preços serem apresentados ao mercado consumidor era a dificuldade em saber se esta caro ou não, mudava o tempo todo, a concorrência não chegava a representar uma ameaça.

O período de tempo que o Brasil conviveu com descontroles inflacionários foi longo o suficiente para “atrofiar” as habilidades e / ou a preocupação com a gestão otimizada da demanda de produção e / para consumo, negociação e compras. Quando a economia brasileira viu-se competindo com empresas que já eram World Class, “sentiu” que precisava rever seus processos de produção, negociação e compra, de acordo com a nova regra de jogo, ou seja, o mercado brasileiro não estava mais sob domínio das empresas nacionais, como até então. O processo competitivo que se apresentava exigiu um repensar de todas as atividades que compunha o processo. Os profissionais das áreas de compras foram “forçados” a desenvolverem novas habilidades para poderem atuar conforme essa nova realidade, bons compradores descobriram que podiam compra no Brasil ou além mar, desde que estivessem habilitados para enfrentarem as complexidades de um processo de negociação internacional, bem com conduzir e / ou estruturar os processos necessários para a importação. De essa forma, para atuar com gestão de materiais, negociação e compras é fundamental possuir habilidades que não se limitam apenas aos conhecimentos técnicos, inerentes a sua função, mais sim de uma formação que possibilite a interpretação e análise de resultados a partir de indicadores comportamentais relacionados ao perfil profissional dos demais atores envolvidos no processo de negociação.

5 Conclusão

Considerando o material teórico analisado sobre o tema concomitantemente com o estudo de caso das duas empresas, uma do setor industrial e outra do setor comercial atacadista, é possível constatar que as corporações e os profissionais que atuam com gestão de materiais, negociações e compras, passaram e ainda se encontram em um grande processo de transformação em seus métodos de operacionalizar essas atividades. Possuem plena consciência que os métodos utilizados no Brasil com inflação fora de controle e economia fechada fazem parte do passado e não servem mais para o momento atual, o que põem ambos em uma busca permanente de encontrar a melhor forma de dinamizar os processos relacionados às atividades aqui tratadas.

A gestão da relação com os fornecedores na empresa industrial e comercial apresentam diferenças significativas, a empresa do segmento industrial desenvolve uma relação em que o compartilhamento de know how com objetivo de viabilizar um projeto e / ou produto é mais forte, cria condições para uma maior aproximação e entendimento do negócio em que estão envolvidos de forma a gerar uma relação de parceria “sólida” em que se observa uma forte integração desde o briefing, projeto do produto, até os estudos para viabilidades técnicas de produção e adequação dos custos necessários para a viabilização do produto. Constata-se também que a relação da empresa comercial atacadista também é próxima, entretanto, um pouco mais limitada e para explicar melhor essa diferença imagine a seguinte hipótese. As empresas do segmento industrial em muitos casos trabalham juntas para fortalecer o processo de desenvolvimento de um produto ou uma linha de produto, esse tipo de relação cria condições para o fortalecimento da relação entre o cliente e o fornecedor, processo este que em geral inexistente entre as empresas que tem como foco a distribuição e / ou revenda de mercadorias. Projetos que criam a necessidade de trabalho conjunto somam potencial e know how por “obrigar” trabalhos em equipe, criam uma visão holística de toda a cadeia de negócio em que cujo projeto, envolve o desenvolvimento de molde³³ e máquinas com alocação de altos valores e projeto específico para a produção dos mesmos. A integração para

³³ É uma ferramenta com característica da peça que será produzida pode ter uma cavidade de injeção ou sopro da peça ou possuir muitas cavidades, o que determina o número de cavidade do molde é o tamanho da peça que será fabricada, o tamanho do mercado, assim como a disponibilidade de máquinas que possam trabalhar com o molde em questão. Em geral o molde é uma ferramenta cara, com processo de fabricação demorada o que leva muitas empresas a limitarem-se e optarem por utilizar moldes Standard de mercado para alguns produtos. Ficando apenas as grandes corporações possibilitadas de trabalharem com moldes próprios.

condução de projetos com esse nível de integração dificulta a troca e / ou substituição de um fornecedor com tal nível de envolvimento e é capaz de comprometer o desempenho de um produto e até acelerar seu ciclo de vida se tiver que ocorrer, caso algo saia errado na relação. Por esse motivo é que se observa, no segmento industrial, um processo de gestão da relação com fornecedores mais desenvolvido e mais integrado, ou seja, os cuidados começam logo no início da relação, identificação, desenvolvimento, homologação, avaliação e até a classificação e premiação de fornecedores como forma de fortalecer as relações comerciais.

Tabela 3 – Tabela comparativa da gestão da relação com fornecedores

Gestão da relação com os Fornecedores	
Segmento Industrial	Segmento Comercial
Seleção de fornecedores	Seleção de fornecedores
Desenvolvimento de fornecedor	Desenvolvimento de fornecedor
Homologação de fornecedores	Homologação de fornecedores
Classificação de fornecedores	Classificação de fornecedores
Premiação de fornecedores	Premiação de fornecedores
Cotação de preço	Cotação de preço
Análise comparativa de preços	Análise de preços
Negociação das condições comerciais	Negociações comerciais
Trabalhos conjuntos	Trabalhos conjuntos
Acordos estratégicos	Acordos estratégicos
Definições técnicas de produto	Processo de controle no recebimento
Processos de controle da Qualidade	Estudos do potencial de mercado
Visão sistêmica do negócio	Gestão das expectativas
Alocação dos negociadores conforme habilidades de negociações e técnicas	Alocação dos negociadores conforme habilidades de negociações

Fonte – Elaboração do próprio autor

A gestão da relação com fornecedores para o segmento comercial e industrial parece muito semelhante, mas não é, o que diferencia tudo é a intensidade e resistência que no segmento industrial é muito mais complexa dada às características do segmento e a necessidade de somar know how das empresas para potencializar as oportunidades de negócios.

No entanto, a empresa comercial atacadista geralmente, se coloca entre o mercado e os fabricantes como uma extensão das fábricas distribui os mais diversos tipos de produtos, marcas similares e / ou mercadorias com perfil de substitutos quase que perfeitos, o que coloca os distribuidores em situação de relativo conforto, pois na falta de uma marca eles ainda podem contar com marcas alternativas, e as ofertam para o mercado sem grandes prejuízos para seu negócio. A possibilidade de comercializar com várias marcas faz com que o nível de preocupação seja diferente em relação a indústria, a indústria na maioria das vezes não pode substituir um fornecedor por outro sem que algum tipo de problema³⁴ tenha que ser administrado, e em alguns caso nem é possível mesmo, ou seja, na falta de capacidade de entrega a linha de produção pode parar.

Percebe-se então, que a gestão de materiais, negociações e compras fazem parte das atividades mais importantes de qualquer organização, sem importar em qual segmento atua, exigindo que etapas básicas sejam bem planejadas para que o processo obtenha sucesso:

A especificação técnicas do produto e / ou mercadoria que será comprado, ajuda na clarificação do que e como o fabricante, fornecedor, deve preparar-se para apresentar proposta para fornecimento;

O levantamento das quantidades demandadas em dia, semana, mês e ano, se viável, possibilita a definição do cacife de negociação; determinar se os fornecedores disponíveis estão aptos a fornecer ou terão de ser desenvolvidos, alocação dos negociadores conforme a demanda de habilidades específicas;

Programação da demanda possibilita ao fornecedor o planejamento de fornecimento evitando falta e / ou excesso de produto;

A definição dos parâmetros máximos e mínimos que serão aceitos durante o processo de fornecimento;

Percebe-se também que a gestão de material por estar diretamente ligado ao planejamento de venda – volume a ser ofertado para o mercado – apresenta um menor índice de complexidade por lidar basicamente com a definição das quantidades ideais para a produção e / ou revenda conforme o que for estabelecido pela empresa.

³⁴ Transferência de moldes do fornecedor A para o fornecedor B;
Falta de máquinas compatíveis para a produção de peças não Standard;
Falta de capacidade produtiva disponível para a produção;
Falta de fornecedor homologado para fornecimento imediato;
Lead time de entrega superior ao programado para a produção.
Aumento de preço.

Em contrapartida o processo de negociação por englobar muitas variáveis relacionadas ao comportamento pessoal, formação profissional e empresarial de cada ator envolvido no processo de negociação. O que potencializa as dificuldades e ao mesmo tempo favorece negociadores com melhores habilidades no processo de negociação.

Quanto ao perfil profissional necessário para atuar com negociação, gestão de materiais e compras, é importante considerar que a atividade demanda por conhecimentos que vão além do conhecimento técnico das rotinas, o processo de negociação, exige também visão sistêmica do negócio em que as empresas estão inseridas e seus respectivos interesses imediatos, assim como os objetivos a médio e em longo prazo. O domínio desses variáveis potencializa resultados melhores para ambos lados envolvidos nas negociações, compras e gestão dos estoques.

Para finalizar é possível destacar os processos de produção, gestão das rotinas administrativas internas da empresa e setores de apoio como informática e RH podem ser geridos de forma particular em cada empresa. Negociações entre as empresas demandam por habilidades que não se limitam ao domínio de seu próprio negócio, exigem sensibilidades para analisar e interpretar interesses e / ou necessidades que nem sempre são revelados por parte dos demais negociadores envolvidos. Outra questão a ser considerada é o fato de boas negociações exigirem também conhecimento de variáveis exógenas a empresa, variáveis macro econômicas regionais e até internacionais.

A região sul do Brasil (PR, SC e RS) é caracterizada pela importância que o agrobusiness desempenha em sua economia, produtos como: soja, frango, bovino e suíno destinado à exportação, está impactando no desempenho do estado e das empresas que aqui atuam (ano de 2004, 2005 e 2006). O resultado negativo é consequência direta das variáveis: Cambio, clima, febre aftosa e por último a gripe aviária que tem comprometido os volumes de exportação para vários países em que o consumo de carne de frango foi comprometido. Dentro do processo de negociação com fornecedores com atuação em nível nacional, por exemplo, é relativamente frequentes fornecedores buscarem metas de vendas, caso das empresas comerciais atacadistas com acordo comercial condicionado a objetivos de crescimento em relação às vendas do ano anterior compatível com as estimativas de crescimento para o Brasil como um todo, o que não seria factível quando analisado considerando apenas o desempenho do sul. O “recorte” para análise em separado do desempenho da economia da região da economia brasileira em geral tem a função de

corroborar e exemplificar o quanto um processo de negociação envolvendo grandes transações pode tornar-se complexo e por isso mesmo demandar por habilidades que não podem ficar limitadas a simples compra, economias globalizadas são complexas, e por isso mesmo as empresas e os profissionais precisam ter consciência de que a gestão de materiais, negociações, compras e a gestão da relação com os fornecedores são uma fonte de lucro se corretamente gerida, caso contrário poderá comprometer o potencial de sobrevivência da empresa.

6 Referências Bibliográficas

HILSDORF, Lupércio. **Negociações Bem Sucedidas**. Colina SP: Ed. Academia de Inteligência, 2005.

BECHER, Jonas. **Determinantes da Competitividade da Cadeira Produtiva do Segmento de Perfumaria, Cosméticos e Higiene Pessoal no Brasil**. Curitiba, 2004. 80 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdades Santa Cruz.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação, Como Transformar Confronto em Cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

ARNOLD, Tony J.R. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: Tecnologia e Comportamento**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1994.

HARTWEL, Peter Jhon. **Compras, Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

JAVOSKI, V. O Novo Executivo de Compras. **Revista Você S/A**, São Paulo, p-22-26, Novembro. 2004.

ENCICLOPÉDIA Barsa, Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britânica, 2002.

DA SILVA FILHO, José. **Aquarela Brasileira, Um Perfil Econômico do País**, Curitiba UFPR, 2000.

DINSMORE, Paul Cambell. **Processo Decisório: Da Criatividade a Sistematização**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1985.