

SANDRALIZ MARCHIORATO

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS E SUAS
NEGOCIAÇÕES**

CURITIBA

2009

SANDRALIZ MARCHIORATO

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS E SUAS
NEGOCIAÇÕES**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios -2009.

Orientador: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2009

RESUMO

Marchiorato, Sandraliz, A importância do departamento de compras e suas negociações.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar dentro das organizações a importância do departamento de compras, também conhecido como área de suprimentos ou aquisição; quais os conhecimentos e habilidades que devem estar presentes diante de uma negociação, pois se bem planejadas terão bons resultados para a empresa. Sempre visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo, a área de compras deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, tornando o departamento cada vez mais dinâmico, utilizando-se de ferramentas cada vez mais sofisticadas, buscando novos mercados, criando novas táticas, permitindo transações com qualquer ponto do mundo.

Uma organização efetiva é aquela que realiza seus objetivos de maneira mais eficiente no que tange os custos, trabalhando em conjunto com os demais departamentos, por isso, o trabalho também descreve sobre o SCM (Supply Chain Management) ou gerenciamento da cadeia de suprimentos, mostrando a necessidade de integração, desenvolvendo novo produto com qualidade, preço baixo, otimizando tempo, resultando sucesso e ganhos que podem ser obtidos pela utilização correta desse conceito, obtendo também reduções substanciais nos custos.

Para o profissional de compras obter uma boa negociação deve antes de tudo ser ético, dinâmico, saber ouvir e comunicar. Precisa ao mesmo tempo ocultar fraquezas e conhecer a outra parte e suas necessidades. Com o tempo, constrói confiança que geram muitas parcerias entre compradores e fornecedores, demonstrando que na negociação não há perdedores, somente ganhadores.

Palavras-chave: compras; negociação; SCM; dinâmico; ética;

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| RESUMO | 1 |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA..... | 3 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 3 |
| 2 OBJETIVOS | 4 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL..... | 4 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 4 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 5 |
| 3.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – SCM..... | 5 |
| 3.1.1 Implementando o conceito de SCM: barreiras e alternativas de solução..... | 7 |
| 3.1.2 Resumidamente, sete processos tem como objetivo principal..... | 8 |
| 3.2 COMPRAS..... | 10 |
| 3.2.1 Estrutura organizacional de compras..... | 12 |
| 3.2.2 Desafio de compras..... | 13 |
| 3.2.3 Responsabilidades de compras..... | 14 |
| 3.2.4 Problemas do departamento de compras..... | 15 |
| 3.2.5 Erros nas estratégias de compras..... | 15 |
| 3.2.6 O que aborrece um comprador?..... | 16 |
| 3.2.7 Fluxo Básico de um departamento de compras..... | 16 |
| 3.2.8 Matemática financeira em compras..... | 17 |
| 3.2.9 Autorização de fornecimento ou pedido de compra..... | 18 |
| 3.2.10 Acompanhamento de entregas..... | 19 |
| 3.2.11 Recebimento de excedente..... | 19 |
| 3.2.12 Multa por atraso de entrega..... | 20 |
| 3.2.13 Alternativas para comprar melhor..... | 20 |
| 3.3 NEGOCIAÇÃO..... | 22 |
| 3.3.1 Estilos de Negociação..... | 26 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.3.2 | Métodos para obter o ganha x ganha..... | 26 |
| 3.3.3 | Os fatores que influenciam na negociação..... | 27 |
| 3.3.4 | As fases da negociação..... | 27 |
| 3.3.5 | Cleck-list do planejamento..... | 32 |
| 3.3.6 | Como se preparar para a reunião..... | 32 |
| 3.3.7 | Citações para ser um bom negociador..... | 33 |
| 3.3.8 | Frases perigosas e que podem ser evitadas..... | 33 |
| 3.3.9 | O tempo na negociação..... | 34 |
| 3.3.10 | Perfil do Bom Negociador..... | 34 |
| 3.3.11 | Imagem..... | 35 |
| 3.3.12 | Sentado-se à mesa para negociar..... | 36 |
| 3.3.13 | Uso de táticas na negociação..... | 36 |
| 3.3.14 | Criar um clima favorável..... | 37 |
| 3.3.15 | Como saber se está lidando com um negociador treinado ou com um novato?..... | 37 |
| 3.3.16 | Pontos que devem ser considerados para formar o time, de acordo com o tipo de negociação..... | 38 |
| 3.3.17 | Comunicação Verbal..... | 38 |
| 3.3.18 | Linguagem dos Gestos..... | 38 |
| 3.3.18 | Dicas para uma postura positiva..... | 39 |
| 3.3.20 | Negociando por telefone..... | 39 |
| 3.3.21 | Pecados capitais do negociador brasileiro..... | 40 |
| 4 | ESTUDO DE CASO..... | 42 |
| 4.1 | PEDIDO DE COMPRA..... | 43 |
| 4.2 | CONTRATO..... | 45 |
| 4.3 | RELATÓRIOS..... | 45 |
| 4.4 | ALGUMAS RESPONSABILIDADES..... | 46 |
| 4.5 | COMPRA DIRETA..... | 46 |
| 4.6 | QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDOR DE MATERIAIS CONTROLADOS..... | 46 |
| 4.7 | QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDOR DE SERVIÇOS CONTROLADOS..... | 47 |
| 4.8 | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS E | 47 |

| | | |
|---|---------------------------|----|
| | SERVIÇOS CONTROLADOS..... | |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 49 |
| | REFERÊNCIAS..... | 51 |

1 INTRODUÇÃO

O trabalho fornece subsídios para a compreensão da evolução estratégica do processo de Compras ou Suprimentos, à medida que trata dos principais conceitos e circunstâncias. Por muito tempo a função de Compras ou Suprimentos ficou limitada a tarefas de cunho operacional, não avançado de forma estratégica dentro da organização.

O surgimento de novas formas de gerenciamento de produção, assim como, de novas técnicas foi necessário para agregar valor ao setor de Compras e suprimentos, para que esse pudesse contribuir de forma decisiva na construção de vantagens competitivas para a organização.

Uma ferramenta muito utilizada no departamento é SCM (gestão da cadeia de suprimentos), onde direciona para uma atitude em que a empresa deve definir as estratégias competitivas através de um posicionamento, mudando o desenvolvimento da visão de competição de mercado.

O departamento de compras tem as atividades voltadas para finalidade comum de operação lucrativa que é manter uma posição competitiva de mercado, em resumo comprar bem, negociar corretamente é fundamental. Esta área auxilia muito o sistema de redução de custos, por meio de negociação de preços, desenvolvendo novos fornecedores, buscando materiais alternativos.

A função de compras ou suprimentos não é simples como parece. Envolve várias atividades, podendo citar: selecionar fontes de suprimentos, assegurar descrição completa das necessidades, conseguir informação de preço, negociar, colocar pedido de compra, acompanhar follow up, cadastrar fornecedores, verificar notas fiscais, manter registros e arquivos, manter relacionamento de confiabilidade, além de controlar estoque, estudo de mercado, desenvolver novos fornecedores e materiais, qualificar fornecedor, negociar contratos seguros, analisar condições de contrato, efetuar projeção de custo, comparação de material.

Toda atividade de uma empresa somente será possível de for abastecido com informações e materiais, respeitando a necessidade e especificações corretas.

Para se obter ganhos no processo de compras, é importante efetuar uma

boa negociação, habilidade esta podendo ser conduzida individualmente ou por equipe representando interesses diferentes.

A negociação está em muitos mais momentos de nossas vidas além daqueles que imagina-se. Quando criança negociava a troca de um brinquedo, na adolescência negociou a mesada por um bom desempenho escolar e na idade adulta negociou uma relação de vida (algo como o casamento), negocia com colegas de trabalho, parentes, amigos, comunidades, clientes e fornecedores e muito mais. Como profissional o universo de negociação é abrangente, negociando com clientes, fornecedores, colegas de profissão, concorrentes, autoridades e muito mais elementos intra e extra-organização.

Hoje a visão de negociar é estrutural e deve ser encarada como um processo dinâmico e bidirecional onde os participantes deverão colocar seu talento e experiência na direção de acordos mutuamente satisfatórios.

Para efetuar negociação e ter bom resultado, o comprador necessita estar treinado para saber a melhor maneira de utilizar adequadamente as estratégias, táticas e técnicas negociais, além de buscar permanente atualização, agregar um potencial negociador e talento para a atividade.

Além disso, é imprescindível que no processo de compras haja ética. Atitude fundamental para eficiência e eficácia operacional e o incremento dos lucros operacionais. O combate às práticas contrárias da ética também é atividade importante na área de compras.

1.1 PROBLEMA

O departamento de compras é cada dia mais importante dentro das organizações, é visto como uma área de apoio, sem a devida participação estratégica para tomadas de decisão. Também é visto como uma área de consultoria e prestação de serviços de aquisição de produtos e serviços e orientação organizacional de interação entre as áreas de participação de tomadas de decisão gerenciais. Deve atender a todas as soluções tecnológicas, comerciais e operacionais da empresa que permita uma interação maior entre áreas a fim de aperfeiçoar através de informações nos referenciais que lhe são próprios e na dinâmica conveniente a cada situação específica, sendo assim o trabalho identifica a

importância do departamento de compras, as estratégias e técnicas que contribuem para obter uma melhor negociação.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

O departamento de compras e as respectivas negociações envolvidas são pontos importantes e contribuem para o crescimento da organização?

1.3 JUSTIFICATIVA

O departamento de compras nas organizações se faz essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa, principalmente com a globalização e as mudanças se faz presentes em todos os lugares. Os requisitantes esperam da área de compras a garantia de compra de produtos originais, ter a segurança sobre adequação comprado com o requisitado, estar seguro da disponibilidade do produto ou serviço, estar seguro do respeito ao prazo de entrega do produto ou serviço solicitado, obter um preço competitivo do produto ou serviço.

Por sua vez, visando desempenho da empresa, a área de compras deve ter bons negociadores. Nas ações cotidianas dos executivos a negociação tem adquirido importância crescente e é na habilidade do negociador que muitas vezes encontra-se diferença entre lucro e prejuízo de um empreendimento.

Portanto não se pode imaginar um comprador preocupado unicamente com a conclusão de uma compra, sem avaliar o impacto dessa operação em relação aos demais processos integrados à cadeia de abastecimento das organizações. Para isto o profissional de compras tem como objetivo adquirir bens e ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível, na quantidade pedida e garantir com que os requisitos sejam cumpridos de acordo com pacto comercial entre fornecedor e comprador desde a requisição até a conclusão final do processo (entrega do bem e ou serviço).

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a importância do departamento de compras e as estratégias mais usadas para obter uma negociação de sucesso, gerando resultados positivos na organização.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir objetivo da compra destacando benefícios que pode trazer;
- b) Mostrar significado de SCM Supply Chain Management
- c) Identificar a importância do departamento de compras;
- d) Identificar as responsabilidades do departamento de compras;
- e) Demonstrar os problemas enfrentados nesse departamento;
- f) Evidenciar os erros nas estratégias de compras;
- g) Informar o fluxo do departamento que normalmente ocorre nas organizações;
- h) Demonstrar os fatores que influenciam na negociação;
- i) Explicitar as fases de negociação;
- j) Expor frases que podem ser perigosas na negociação;
- k) Analisar os estilos de negociação;
- l) Criar um clima propício à negociação;
- m) Demonstrar o código de ética para o departamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - SCM

O Supply Chain Management – SCM, ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos segundo Pozo, Hamilton (2004, p 29), tem representado uma nova fronteira promissora para empresas interessadas na obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva.

Começou a se desenvolver apenas no início dos anos 90. Mesmo a nível internacional, são poucas as empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso. Existem inclusive alguns profissionais que consideram o SCM como apenas um novo nome, uma simples extensão do conceito de logística integrada, ou seja, uma ampliação da atividade logística para além das fronteiras organizacionais, na direção de cliente e fornecedores na cadeia de suprimentos.

Em contraposição a esta visão restrita, existe uma crescente percepção de que o conceito de Supply Chain Management é mais do que uma simples extensão da logística integrada, pois inclui um conjunto de processos de negócios que em muito ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística integrada. Além disso, existe uma clara e definitiva necessidade de integração de processos na cadeia de suprimentos. O desenvolvimento de novos produtos é talvez o mais óbvio deles, pois vários aspectos do negócio deveriam ser incluídos nesta atividade, tais como: o marketing para estabelecer o conceito; pesquisa e desenvolvimento para a formulação do produto; fabricação e logística para executar as operações; e finanças para a estruturação do financiamento. Compras e desenvolvimento de fornecedores são outras duas atividades que extrapolam funções tradicionais da logística, e que são críticas para a implementação do SCM.

Os extraordinários resultados obtidos pelas empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso, são uma garantia de que este não é apenas um modismo gerencial, mas algo que vem crescentemente despertando a atenção da alta cúpula gerencial nas grandes e mais modernas empresas internacionais. Pesquisas preliminares sobre os ganhos que podem ser obtidos pela utilização correta do conceito, indicam que as empresas tem obtido reduções substanciais nos custos operacionais da cadeia de suprimentos.

Pozo, Hamilton (2004, p 29), menciona que o objetivo básico é maximizar e

tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender ao consumidor final mais eficientemente através da redução dos custos.

Para Ballou, Ronald (2006, p33), a importância da logística/cadeia de suprimentos, trata da criação de valor entre fornecedor e cliente e valor para todos aqueles que têm interesse direto. O valor é manifestado primeiramente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não tem valor a menos que estejam em poder de clientes quando e onde eles pretendem consumi-los. A boa administração da logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte do processo de agregação de valor.

No Brasil, a onda do SCM começou a se espalhar no final da década de 90, impulsionada pelo movimento da logística integrada que vem se acelerando no país. Para melhor entender o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, ou SCM do inglês, é fundamental entender primeiro o conceito de canal de distribuição já bastante consolidado e há muito utilizado por marketing. Instrumento fundamental para a eficiência do processo de comercialização e distribuição de bens e serviços, o conceito de canal de distribuição pode ser definido como sendo o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de uma determinada empresa.

Dentre os funções de suporte ao marketing incluem-se compras, vendas, informações, transporte, armazenagem estoque, programação da produção, e financiamento. Qualquer unidade organizacional, instituição ou agente que execute uma ou mais funções de suporte ao marketing é considerado um membro do canal de distribuição. Os diversos membros participantes de um canal de distribuição podem ser classificados em 2 grupos: membros primários e membros especializados. Membros primários são aqueles que participam diretamente, assumindo o risco pela posse do produto, e incluem fabricantes, atacadistas, distribuidores e varejistas. Membros secundários são aqueles que participam indiretamente, basicamente através da prestação de serviços aos membros primários, não assumindo o risco da posse do produto. Exemplos mais comuns são as empresas de transporte, armazenagem, processamento de dados e prestadores de serviços logísticos integrados.

Juntamente com o surgimento de novos e variados formatos de varejo, os

canais de distribuição vêm se tornando cada vez mais complexos. Por outro lado, o aumento da competição e a cada vez maior instabilidade dos mercados levaram a uma crescente tendência à especialização, através da desverticalização / terceirização. O que muitas empresas buscam neste processo, é o foco na sua competência central, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas. Uma das principais conseqüências deste movimento foi o crescimento da importância dos prestadores de serviços logísticos.

A combinação de maior complexidade com menor controle, conseqüência da desverticalização, tem levado ao aumento dos custos operacionais nos canais de distribuição. O crescente número de participantes trabalhando num ambiente competitivo e de pouca coordenação é a principal razão para o crescimento dos custos. A solução para este problema passa necessariamente pela busca de uma maior coordenação e sincronização, através de um processo de cooperação e troca de informações. O avanço da informática, combinado com a revolução nas telecomunicações criou as condições ideais para se implementar processos eficientes de coordenação. Este esforço de coordenação nos canais de distribuição, através da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes, que está sendo denominado de Supply Chain Management. Em outras palavras, o SCM representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição através da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas.

A adoção do conceito de SCM incentiva, através do processo de coordenação e colaboração, a busca e identificação de oportunidades deste tipo e sua implementação conjunta.

3.1.1 implementando o conceito de SCM: barreiras e alternativas de solução

SCM é uma abordagem que exige mudanças profundas em práticas arraigadas, tanto a nível dos procedimentos internos, quanto a nível externo, no que diz respeito ao relacionamento entre os diversos participantes da cadeia.

A nível interno, torna-se necessário quebrar as barreiras organizacionais resultantes da prática do gerenciamento por silos, que se caracteriza pela perseguição simultânea de diversos objetivos funcionais conflitantes, em detrimento

de uma visão sistêmica onde o resultado do conjunto é mais importante que o resultado das partes. Quebrar esta cultura arraigada e convencer os gerentes de que deverão estar preparados para sacrificar seus objetivos funcionais individuais em benefício do conjunto, tem se mostrado uma tarefa desafiante. Alcançá-la implica em abandonar o gerenciamento de funções individuais e buscar a integração das atividades através da estruturação de processos-chave na cadeia de suprimentos.

Dentre os processos de negócios considerados chave para o sucesso de implementação do SCM, os 7 (sete) mais citados destacam-se a seguir:

- 1 Relacionamento com os clientes
- 2 Serviço aos clientes
- 3 Administração da demanda
- 4 Atendimento de pedidos
- 5 Administração do Fluxo de produção
- 6 Compras/Suprimento
- 7 Desenvolvimento de novos produtos

3.1.2 Resumidamente, sete processos tem como objetivo principal

Desenvolver equipes focadas nos clientes estratégicos, que busquem um entendimento comum sobre características de produtos e serviços, a fim de torna-los atrativos para aquela classe de clientes.

- Fornecer um ponto de contato único para todos os clientes, atendendo de forma eficiente a suas consultas e requisições;

Captar, compilar e continuamente atualizar dados de demanda, com o objetivo de equilibrar a oferta com a demanda;

- Atender aos pedidos dos clientes sem erros e dentro do prazo de entrega combinado;

- Desenvolver sistemas flexíveis de produção que sejam capazes de responder rapidamente às mudanças nas condições do mercado;

- Gerenciar relações de parceria com fornecedores para garantir respostas rápidas e a contínua melhoria de desempenho;

- Buscar o mais cedo possível o envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos.

- A experiência tem demonstrado que a montagem de equipes para gerenciamento de processos na cadeia de suprimentos é um grande desafio gerencial. Para tanto, é absolutamente necessário um esforço dedicado de pessoas compromissadas, que possuam a virtude da persistência. As equipes servem para quebrar as barreiras organizacionais e devem envolver todos aqueles que participam das atividades relacionadas com a colocação e distribuição dos produtos no mercado. As empresa de maior sucesso estendem sua atuação para além de suas fronteiras organizacionais, envolvendo participantes externos que são parceiros na cadeia de suprimentos. Os membros destas equipes avançadas coordenam, comunicam e cooperam de forma intensiva.

Uma das primeiras perguntas para quem pretende fazer a mudança para equipes é saber quem deve participar da equipe de Supply Chain . A idéia é que haja um grupo permanente de membros-chave e um grupo de participantes esporádicos, que seriam convocados quando necessário. O fato é que as organizações têm tantas peculiaridades e diferem em tantos aspectos umas das outras que não faz sentido pensar em uma solução única para todas as situações.

O conjunto de funções-chave que em geral estão representadas nas equipes são em geral: logística, suprimento/compras, fabricação, administração de estoque, serviço ao cliente e sistemas de informação. Outras funções que participam ocasionalmente são marketing, vendas, promoções e pesquisa e desenvolvimento.

À frente deste processo de gerenciamento por equipes estão geralmente profissionais de logística ou comprar/suprimento. No entanto, para liderar um processo como este, qualquer executivo deve funcionar como um facilitador e integrador das diversas exigências e interesses, muitas vezes conflitantes. Para ser capaz de assumir este papel, qualquer profissional deveria ampliar seu entendimento das demais funções do negócio.

Existe um conjunto de características que tendem a contribuir para o sucesso das equipes de SCM: o estabelecimento de objetivos e metas clara em áreas-chave (tempo de entrega, índices de disponibilidade, giro de estoques, entrega no prazo); a determinação do papel de cada membro da equipe na perseguição dos objetivos; o estabelecimento de uma estratégia de implementação; e a formalização de medidas quantitativas de desempenho para medir os resultados alcançados.

Embora a montagem de equipes seja importante, a utilização de todo o potencial só irá ocorrer se a empresa conseguir se interligar aos participantes externos na cadeia de suprimento. Estes participantes incluem fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço e clientes.

Para Ballou, Ronald (2006, p.343) no canal de suprimentos, são as necessidades da produção, que representam a demanda a ser atendida. Um gerente de materiais normalmente atende a demanda de 02 (duas) formas. Em primeiro lugar, suprimentos são programados para estarem disponíveis no momento certo em que se tornarem necessários para a produção. Um técnica reconhecida e apoiada para orientar a mecânica de processo de programação é a do planejamento da necessidade de materiais. Em segundo lugar, as necessidades são preenchidas a partir de suprimentos mantidos em estoque. As regras de reposição mantêm em os níveis desse estoques e também especificam quando e em que quantidade os materiais deverão fluir no canal de suprimentos.

Dada a natureza colaborativa que deve possuir a cadeia de suprimento, torna-se crucial selecionar os parceiros corretos. O que se deseja são empresas que não apenas sejam excelentes em termos de seus produtos e serviços mas que sejam sólidas e estáveis financeiramente. A relação de parceria na cadeia estendida deve ser vista como um arranjo de longo prazo.

A cadeia de suprimento estendida necessita um canal de informações que conecte todos os participantes. A maioria das grandes empresas possui os requisitos tecnológicos para fazer a extensão. O problema é que elas os estão utilizando de forma incorreta. Idealmente, a informação que se torna disponível quando o consumidor efetiva a compra deveria ser imediatamente compartilhada com os demais participantes da cadeia, ou seja, transportadoras, fabricantes, fornecedores de componentes e de matéria-prima. Dar visibilidade às informações do ponto de venda, em tempo real, ajuda todos os participantes a gerenciar a verdadeira demanda de mercado de forma mais precisa, o que permite reduzir o estoque na cadeia de suprimento de forma substancial.

3.2 COMPRAS

A gestão de aquisição, conhecida como função de compras, assume o papel verdadeiramente estratégico nos negócios atuais em face ao volume de recursos,

principalmente financeiros envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e competitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros. Esta área era atribuição do dono da empresa, que negociava desde as condições de pagamentos até prazos de entrega. Hoje em dia, é tendência manifesta nas empresas e organização voltada para processos, interagindo intensamente com todas as áreas da empresa, recebendo e transformando informações úteis às tomadas de decisão.

Antes da primeira Guerra Mundial, o departamento tinha papel essencialmente burocrático. Depois, da década de 1970, devido principalmente à crise de petróleo, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam. Nesse cenário, saber o que, quando e como comprar começa a assumir condição de sobrevivência, e, assim, o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro da organização.

A área é conhecida como vários nomes: suprimentos, compras ou aquisição. As pessoas que nela trabalham necessitam ser bem informadas, terem habilidades interpessoais e dinamismo.

Hoje a função de compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (supply chain). Por isso, muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional compras, voltando para transações em si, e não para o todo.

Segundo Martins Garcia e Campos Paulo Renato, (2006, p.81),

o valor total gasto nas compras de insumos para a produção, seja do produto ou do serviço total, varia de 50% a 80% do total das receitas brutas. No setor industrial, esse número alcança a casa dos 57%. É fácil perceber que mesmo pequenos ganhos decorrentes de melhor produtividade na função têm grande repercussão no lucro. Por isso e por outros fatores, como a reestruturação pela qual passaram as empresas nos últimos anos, evolução da tecnologia e novos relacionamentos com os fornecedores, cresce cada vez mais a importância de pessoas que trabalham nessa área, tendo responsabilidade preponderante nos resultados de uma empresa, com ação de suprir a organização com recursos materiais para o perfeito desempenho às atividades de mercado.

A área de compras também compete o cuidado com os níveis de estoque da empresa, pois embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas de produção, acarretam um custo exagerado para sua manutenção. Esses altos custos para manter, são resultantes de despesas com espaço ocupado, custo do capital, pessoal do almoxarifado e controles.

Segundo Dias e Costa, (1990, p. 7),

um departamento de compras é inerte como atividade de linha, aguardando sempre, ser acionado pelas várias unidades da organização que desejem a aquisição dos produtos e a contratação de serviços. Sendo que o departamento tem como objetivo adquirir bens e serviços na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade pedida.

3.2.1 Estrutura organizacional de compras

É necessário que a empresa tenha uma eficaz condução do setor de compras, devendo estar composto por pessoal técnico e administrativo competente e altamente motivado.

O setor de compras deve ser estruturado em conformidade com o tamanho da empresa, ou o volume de atividades desenvolvidas e requeridas pela empresa.

Para Pozo Hamilton (2001, p.154 e 155) dentro da estrutura organizacional , algumas obrigações importantes a ser observadas e conduzidas são:

- Recomendar diretrizes e programas gerais de aquisições;
- Especificar e prever as situações econômicas e suas tendências influenciando os preços, tanto internamente como internacionalmente;
- Estabelecer normas de conduta para compradores;
- Coordenar as especificações relacionadas à aquisição;
- Desenvolver novos materiais e fornecedores;
- Promover a padronização todas as aquisições;
- Estabelecer processos de negociações visando a garantia de preços e conformidade;
- Desenvolver e manter a estrutura formal de compras e condições de atender adequadamente aos objetivos da empresa;
- Formalizar os acordos e contratos de aquisições com normas e procedimentos legais;
- Orientar e promover o desenvolvimento dos funcionários de compras;
- Promover a integração e colaboração entre os departamentos da empresa;
- Promover o intercambio de informações com fornecedores e concorrentes;
- Preparar relatórios sobre as atividades atuais e planos futuros da área;
- Agir dentro dos limites orçamentários;
- Aprovar as recomendações elaboradas para a perfeita adequação de

compras;

- Avaliar o desempenho dos fornecedores e parceiros.

Importante para o profissional da área o uso da ética, tratando dos valores morais e dos princípios ideais de conduta humana. É inevitável que tenha elevado padrão de conduta por parte dos integrantes de compras, não só agindo com a ética nos negócios, mas também atuando acima de qualquer suspeita de comportamento contradizendo ética. É fundamental para eficiência e eficácia operacional e incremento dos lucros organizacionais.

3.2.2 Desafio de compras

- Conhecimento de mercado;
- Tecnologia da informação;
- Individual específico;
- Interação.

Conhecimento de mercado: É um dos pontos estratégicos da empresa. A área de compras é o centro de informações do mercado para cada empresa. Ter a necessidade de atualizar suas informações para manter todos os setores requisitantes informados do que tem no mercado.

Tecnologia de informação: Obtém, processa e transmite informações necessárias ao desenvolvimento dos processos de compras da empresa. Com a implantação da tecnologia, o quantitativo de informações aumentou criando a necessidade de banco de dados e atualização dinâmica.

Individual Específico: Deve ser analisado qual o perfil do profissional de compras, sua carreira profissional, a visão do restante da empresa, a importância estratégica do profissional de compras na organização e a ética profissional.

Interação: Normalmente o departamento de compras interage com várias áreas, como por exemplo: finanças, contabilidade, jurídico, vendas, marketing,

planejamento, engenharia, projetos, recursos humanos, manuseio e armazenamento, produção e controle da produção.

3.2.3 Responsabilidades de compras

- Habilidades e conhecimentos necessários da organização;
- Responsabilidades e autoridade para aquisições, tomadas de decisão;
- Implantação de planos de melhoria nos processos de compras;
- Gerenciamento de recursos necessários para compras com interação entre financeiro e demais departamentos;
 - Necessidades para melhorias nos processos incluindo métodos e processos, visando a qualidade do produto;
 - Necessidade de gerenciamento da documentação, incluindo registros;
 - Métricas para avaliação do desempenho dos fornecedores junto à organização.
- Participação da área de compras nos programas de desenvolvimento das decisões gerenciais.
 - Flexibilidade e habilidades nos processos;
 - Mudanças de visão operacional para gerencial;
 - Criar o comprometimento dos compradores;
 - Forte poder de decisão em fazer ou comprar;
 - Atentar a adequação das compras com o fluxo de caixa da organização;
- Aumentar o número de fornecedores qualificados no banco de dados com relação a cada produto ou serviço;
 - Reduzir ou eliminar os estoques;
 - Aumentar interação com fornecedor, visando manter a confiabilidade da qualidade do produto ou serviço e entregas;
- Determina qual a política a ser adotada nas compras emergenciais.

3.2.4 Problemas do departamento de compras

Sofre uma série de pressões da mais variada ordem que, de certa forma, limita a sua livre atuação.

Compras em emergência: normalmente ocorrem em razão de deficiência no planejamento de compras.

Especificações incorretas: Bastante comum em compras, não sendo bem definido pelo solicitante e gera dúvidas tanto para o comprador, como para o vendedor.

Falhas dos fornecedores: Pelo alto grau de convivência do comprador e fornecedor ocorrem falhas nos prazos de entregas, quantidades maiores que as solicitadas.

Burocracia excessiva: As empresas devem dispor de instrumentos capazes de fazer com que a área de compras atue com eficiência e eficácia.

Ingerências: Por várias vezes outros departamentos interferem nas atividades do departamento de compras e acabam por tratar e decidir assuntos de competência deste. Normas rígidas têm que ser impostas pela organização para que não se permita ocorrência dessas interferências.

Execução de atividades de outras áreas: Por vezes, depara-se com áreas de compras cumprindo tarefas que não têm a ver com que é definido como seus objetivos, por exemplo, compradores conferindo notas fiscais, calculando fórmulas de reajuste já acertadas, inspecionando mercadorias.

Incertezas econômicas: É um dos maiores problemas, por vezes os compradores são obrigados a aceitar condições não muito favoráveis que o mercado impõe devido a instabilidade econômica.

3.2.5 Erros nas estratégias de compras

- Crença de que pouco pode ser feito para melhorar a regularidade das entregas;
- Crença de que o controle de qualidade deve ser atividade exclusiva do respectivo departamento;
- Comprar sem a devida especificação técnica ou com amostras;
- Preguiça, incapacidade ou desinteresse pelo estudo dos custos e das causas de suas variações;
- Preguiça em se movimentar para visitar fornecedores e avaliar seu potencial técnico e financeiro;
- Atitude de “o que interessa é preço”;
- Aceitação passiva da excelência de certos fornecedores;
- Mania de grandeza relacionada com a crença na própria capacidade de negociar sem a devida preparação e com excesso de otimismo quanto à atividade de negociar;
- Incapacidade ou falta de interação de compreender o relacionamento entre compras e finanças;
- Desconhecimento do relacionamento entre preço, qualidade e prazo de pagamento.

3.2.6 O que aborrece um comprador?

- Deixar de ser comprador e virar um investigador;
- Cobranças no primeiro minuto do expediente;
- Desvalorização do profissional de compras;
- Requisições mal elaboradas e não preenchidas;
- Atender fornecedores fora do horário de visitas;
- Agüentar achismos;
- Compras em paralelo.

3.2.7 Fluxo Básico de um departamento de compras

Abaixo segue uma síntese das etapas básicas num departamento de compras para execução do seu objetivo:

1. Detectada necessidade do item: Essa etapa pode ser originado por vários setores, dependendo do tipo de material de que necessita dentro da empresa, mas normalmente exercida pelas áreas de planejamento ou de gestão de estoques. Neste momento que será identificado o material a ser comprado, com a quantidade necessária e outros detalhes correspondentes;
2. Acionada a compra: Ingressar no processo propriamente dito;
3. Localizado e consultado os fornecedores: Hora da seleção dos fornecedores e da obtenção das condições do mercado fornecedor com relação a preços, prazo de entrega e de pagamento;
4. Decidida a compra: Com base nas consultas efetuadas aos fornecedores, comparando-as com as reais necessidades da própria empresa, é decidida qual a proposta mais vantajosa;
5. Efetuado o pedido: Após negociações e decidida qual a proposta mais vantajosa, o material é efetivamente encomendado ao fornecedor. O pedido de compra é o contrato formal entre a empresa e o fornecedor classificado, e deverá representar todas as condições estabelecidas nas negociações. É importante que o fornecedor esteja ciente de todas as cláusulas e especificações constantes nas normas e procedimentos legais da empresa.
6. Acompanhada a entrega: Importante para que não ocorram surpresas desagradáveis;
7. Recebido item, inspecioná-lo: é possível constatar se o produto entregue é exatamente aquele que foi encomendado;
8. Liberado item para uso: liberado para disposição do usuário.

A missão de compras só termina com o cumprimento de todas as etapas acima.

3.2.8 Matemática financeira em compras

Fundamental em alguns momentos o uso de matemática financeira para decidir qual a melhor condição de fornecimento entre as alternativas disponíveis. Necessário o básico, como por exemplo, juros simples e compostos, de valor presente e ou futuro.

Usos mais comuns são:

- Decisão entre o preço para pagamento imediato ou preço faturado para pagamento posterior à entrega;
- Seleção da melhor proposta em termos econômicos, com alternativas de preço e outras condições de fornecimentos diferentes entre si;
- Avaliação das cláusulas de reajuste para fornecimento a médio e longo prazos.

3.2.9 Autorização de fornecimento ou pedido de compra

Após negociações, deve-se enviar o pedido de compra por escrito ao fornecedor, devendo o comprador cercar-se de garantias para que esse material seja entregue exatamente como encomendado. Mesmo em compras com fornecedores habituais ele não pode prescindir dessas garantias.

A grande parte dos pedidos é atendida normalmente e não causa problema algum. Porém, o surgimento de impasses mais sérios pode ocorrer até mesmo com fornecedores tradicionais.

Assim, é importante que se faça uma autorização de fornecimento em nome do fornecedor, que nada mais é do que um contrato, dada a sua relação de bilateralidade.

Essa autorização deverá ter basicamente os seguintes tópicos:

- Número da autorização;
- Data de sua emissão;
- Dados da empresa compradora;
- Dados da empresa vendedora;
- Especificação completa do material;
- Quantidade adquirida;
- Preço unitário;
- Impostos;
- Frete;
- Preço total;
- Condição de pagamento;
- Condição de reajustes de preços, em caso de médio e longo prazo;

- Prazo de entrega;
- Local e horário de entrega;
- Quando é contrato, reconhecimento do documento pelo fornecedor.

Pode parecer exagero todos os dados informados acima, mas em caso de divergências mais sério com o fornecimento em questão, serão esses dados que irão salvaguardar de maiores imprevistos.

Caso a empresa compradora deseje embutir cláusulas de cumprimento e informações, esta deverá fazer na segunda página no pedido.

3.2.10 Acompanhamento de entregas

Também conhecida como follow up, que em inglês significa seguir de perto, perseguir, a função de acompanhar a entrega do material é essencial à área de compras. Em algumas empresas também é chamada de seguimento de compras. É uma função muito importante dentro do departamento de compras, pois inúmeros materiais simplesmente não seriam entregues ou, então, o seriam com bastante atraso, se deixados unicamente a critério dos fornecedores.

Nas várias pesquisas sobre o assunto, que costumeiramente é efetuado com profissionais da área, pode-se dizer que de uma forma geral, sem um acompanhamento efetivo junto aos fornecedores, não seriam entregues mais do que 30% (trinta por cento) dos itens encomendados.

Além de que o acompanhamento de entregas exerce uma pressão muito forte sobre os fornecedores, de forma a que estes, se tiverem várias opções por produzir, produzirão, certamente, aquelas que estiverem melhor acompanhadas.

3.2.11 Recebimento de excedente

Os pedidos de compra são normalmente formais e definem quantidade de material que está sendo adquirida.

É comum, no entanto, ocorrer entrega de quantidade diferente daquela previamente estabelecida. Isto se deve a uma série de razões, como por exemplo, a dificuldade do fornecedor em conseguir estabelecer exatamente a quantidade pedida.

Há também, casos de materiais fabricados em grandes quantidades e

através de processos pelos quais a definição de um número exato de peças a ser obtido é muito difícil.

Como indicado acima, algumas ocorrências estão fora do controle do fornecedor. Em outras circunstâncias, porém, o fornecimento em quantidade superior à prevista significa que o fornecedor está tentando obter uma colocação para um excedente, de forma intencional.

Cabe agora o comprador negociador, uma decisão a respeito. Para tanto, é importante colocar previamente que, em termos comerciais, variações em cerca de 10% (dez por cento) para mais ou para menos, são normalmente aceitáveis. Não significa, no entanto, que todos os casos que se situem nesse intervalo devam ser recebidos pela empresa compradora. Na verdade, cada caso merece uma análise individual.

3.2.12 Multa por atraso de entrega

O prazo proposto na entrega do material ou serviço nem sempre é cumprido. Ainda pior quando os fornecedores não dão a mínima importância ao prazo de entrega pré-estabelecido, causando prejuízos para a empresa compradora.

Uma forma de tentar fazer com que o fornecedor cumpra os prazos de entrega consiste no estabelecimento de multas para os pedidos entregues após os prazos contratados, calculadas, normalmente, diárias e cumulativamente, não com a finalidade de aumentar a conta corrente da firma compradora, mas se constitui em instrumento de pressão do comprador, que, na verdade, quer apenas o contrato respeitado em suas condições.

É interessante mencionar multas em algum campo do pedido de compra, assim a compradora tem mais facilidade em colocar em prática, caso ocorra o problema de atraso.

3.2.13 Alternativas para comprar melhor

Comprar bem exige negociação constante com os principais fornecedores, atenção às oportunidades, dinamismo e bons processos de controle.

O empreendedor deve considerar seu representante e o vendedor de seu fornecedor como parceiros do negócio. Eles podem oferecer preços ou condições

diferenciadas para os seus concorrentes e são bons meios de comunicação com o mercado. Para obter boas condições de compras é preciso negociar permanentemente com os principais fornecedores, ter atenção às oportunidades, agilidade e bons processos de controle, para evitar perdas e compras desnecessárias.

- Encarar seu representante e o vendedor de seu fornecedor como parceiros do seu negócio. Eles podem oferecer preços ou condições diferenciadas para os seus concorrentes. Além disso, os vendedores das fábricas são bons meios de comunicação com o mercado e podem trazer informações importantes;

- Negociar pessoalmente apenas com os fornecedores mais importantes. Delegue as negociações menores a funcionários capacitados e use seu tempo para outras tarefas;

- Visitar seus principais fornecedores tantas vezes quantas forem necessárias para negociar e obter vantagens e benefícios, parcerias e cooperativismo. Identifique seus fornecedores pelos volumes financeiros, por meio da análise das notas fiscais de compra. E atenção: pode ser que um representante de várias pequenas indústrias seja o seu maior fornecedor;

- Estar atento para as vendas realizadas pelas empresas dias antes de aumentos de preços. Aproveitando essas oportunidades, seus preços de venda ficarão competitivos sem perdas;

- Fazer os cálculos e, se tiver segurança das vantagens, aproveite as ofertas de fornecedores com descontos ou melhores prazos para quantidades maiores. E não deixe de transferir os benefícios adicionais ao cliente;

- Ser dinâmico e rápido nas compras, utilizando a lista de mercadorias em falta (elaborada pelos balconistas);

- Controlar o patrimônio. As maiores perdas e roubos ocorrem na entrega das mercadorias. Assim, todas as caixas devem ser abertas e seus conteúdos checados.

- Ter tempo suficiente para receber vendedores e representantes, atender telefonemas e às solicitações do pessoal de vendas;

- Conhecer o ramo e sabe quais são os produtos de combate, as mercadorias sazonais;

- Calcular os custos e os preços de venda, se os cálculos são corretos e se são feitas conferências;

- Ter autonomia e solicita opiniões e pareceres para grandes oportunidades de compra;
- Controlar os estoques e os consulta para efetuar as compras;
- Trabalhar com cotas de compras por departamento ou por loja e tem noção dos estoques mínimos;
- Instruir o pessoal do almoxarifado sobre a conferência dos volumes e das unidades conforme os pedidos

3.3 NEGOCIAÇÃO

Para o departamento de compras ter bons resultados, precisa ter bons negociadores. A negociação faz parte do desenvolvimento como seres humanos. Negocia-se desde o nascimento até a morte. Quando o bebê chora, ele quer alguma coisa. É a forma dele negociar enquanto não puder se expressar de outra maneira. Na verdade os seres humanos são negociadores natos.

Para Martinelli, Dante P. (p. 21),

negociação é definida por alguns como um processo que depende do domínio de muitas teorias e que deve ser muito bem aprendido para que alguém se lance no mundo das negociações. Um grupo acredita que negociação é uma atividade extremamente óbvia 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.

Nos processos de negociações Dinsmore, Paul Campbeel, Paul (p.64),

destaca que em geral os negociadores desenvolvem habilidades técnicas e habilidades interpessoais. A primeira diz respeito os conhecimentos técnicos de processo, tais como a estruturação do processo de negociação que contribuam para uma melhor condução e obtenção de resultados positivos.

Para Hilsdorf, Lupércio (p.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 de 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.

Negociação é um processo através do qual as partes envolvidas se deslocam de suas posições, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado. É o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes

envolvidas terminem a negociação consciente que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Negocia-se porque é o modo mais eficiente para conseguir aquilo que quer. Negocia-se para resolver diferenças, por interesses próprios, para satisfazer necessidades. Deve ser negociado qualidade adequada e uniforme, com quantidade necessária e econômica, a entrega precisa ser pontual e no local de consumo, com menor custo global.

Existem vários tipos de negociação como:

Acordo: Um meio familiar, pois aparenta ser um modo honesto e rápido de se chegar a um entendimento, uma vez que ambas as partes se movimentam de modo proporcionalmente iguais. Fazer acordo é um rápido e geralmente é empregado para romper um obstáculo na negociação. Como resultado, você pode ceder além do necessário e mais do que a outra parte estaria preparada para aceitar. Assumir postura radical e firme, mas confiável é regra número 01 (um) do acordo. Somente faça acordo como último recurso, pois muitos negociadores empregam o acordo como sua primeira alternativa.

Barganha: As partes na negociação fazem permutas entre si. Elas dão e recebem e cada uma realiza concessões. Uma vez que a pessoa tenha cedido, ela se encontra mais propensa a ceder novamente. Como regra número 01 (um), não dê a entender que você se encontra preparado para se deslocar rapidamente de sua posição, como regra número 02 (dois), movimente-se lentamente fazendo a outra parte agir para cada concessão cedida e como regra número 03 (três) evite suprir sinais, pois um sinal consiste num símbolo: preço, período de entrega, período de férias, que represente sua posição ideal na negociação. Como princípios básicos, evite colocar pressão sobre si mesmo e assegure-se de estar obtendo retorno antes de dar outro movimento.

Coerção: Utilizar o cérebro antes de fazer qualquer ameaça. Negociadores são, em geral, pessoas que não esquecem facilmente uma ameaça. Antes de formulá-las pense nas conseqüências. Empregue ameaças “espelhadas” ou emocionais em vez de ameaças claras. A espelhada consiste em descrever um enredo e perguntar à outra parte o que eles fariam se estivessem no seu lugar. A emocional tende a significar “não me force a procurar por este material em outro lugar”. Na verdade, estará transferindo a pressão à outra parte.

Emoção: Deve ser empregada com muito cuidado e a regra única em relação a ela é: “controle-a, não permita que ela o controle”. O negociador tende a executar essa posição quase que costumeiramente, sendo muito fácil de ser identificado.

Raciocínio Lógico: Situar o raciocínio em primeiro plano. Questionar, mas não ser minucioso. A maior parte das pessoas se ressentem se sua posição racional é afetada. Elas se tornam frustradas se os outros manipulam detalhes secundários. Mantenha a credibilidade de seu raciocínio.

Segundo Gomes (2003, p. 240), “negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve pessoas a conversarem, observando o princípio do trabalho em equipe”.

Os autores Dias e Costa (1990, p. 139), citam mais alguns conceitos de negociação:

a) Negociar é uma arte difícil e exige julgamento, tato e bom senso. Somente através da conscientização do seu poder de barganha relativo, um negociador sabe onde se firmar ou onde fazer concessões admissíveis. (Norma de Compras da Força Aérea dos USA);

b) Negociar não consiste em mudar as opiniões dos outros, mas em fazer das limitações possibilidades de mútua satisfação. (Gerard I Nierenberg);

O segredo do sucesso nas negociações segundo Reck (1999, p. 17) “é ser capaz de lidar efetivamente com as pessoas, quanto mais positiva a relação com elas, mais bem sucedida será”.

A negociação seja para obter um emprego almejado, resolver um impasse com fornecedor, elaborar um contrato ou trocar concessões entre diferentes unidades de negócios, é uma etapa ao mesmo tempo necessária e desafiadora na vida profissional. No mundo dos negócios há sempre uma grande demanda por negociadores seguros e capazes. Conduzir uma negociação árdua até um desfecho favorável talvez seja um dos aspectos mais gratificantes e valiosos da atividade gerencial hoje em dia.

O processo de negociação busca que as partes distintas, ter aceitação das idéias, interesses e propósitos, tendo como objetivo comum o alcance de um resultado consensual que satisfaça a expectativa de ambas. Para tanto é fundamental que haja comunicação, motivação e habilidade, para tomar decisões e administrar conflitos.

É importante ter conhecimento do negócio, o que negocia é melhor preparado, conhecer o mercado, conhecer o preço e qualidade, as limitações do negociador oponente e suas vantagens, conhecer as especificações do produto, visar maiores informações sobre o que será o objeto da negociação, as características, soluções do produto ou serviço, relacionando ao mercado, concorrência, ações governamentais, aspectos financeiros.

O perfil de um negociador moderno é:

- a) Saber definir o que o requisitante deseja;
- b) Conhecer a estrutura da empresa nos mínimos detalhes;
- c) Ter obrigatoriamente conhecimento de idiomas (inglês e espanhol);
- d) Ter conhecimento de matemática financeira;
- e) Conhecer informática;
- f) Conhecer o mercado fornecedor na sua totalidade;
- g) Conhecer o mercado financeiro.

A negociação não é como em um jogo que somente um lado ganha, fazendo ao mesmo tempo um ganhador e um perdedor. A negociação bem sucedida não produz perdedores, somente ganhadores.

Para uma negociação de sucesso, devem-se seguir os seguintes procedimentos: plano, relação, acordo e manutenção:

a) Plano: Se faz necessário para definir metas, repassar à outra parte, desenvolver solução de provável discordância.

b) Relação: Vem a ser o cultivo da confiança mútua, pois fechará um negócio/compra.

c) Acordo: Confirmar metas da outra parte, propor soluções para áreas que estão em desacordo, resolver o conjunto divergências.

d) Manutenção: Depois de todo o processo fechado, verificar se ocorre o cumprimento do acordo, permanecer em contato.

Em geral, quanto mais complexa é uma negociação, maior o número de pessoas envolvidas. Como conseqüência disto, é natural que se leve mais tempo para fechar o acordo. Nas equipes de negociação bem preparadas existe uma preocupação muito grande em formar um leque bem amplo de conhecimentos. Por outro lado, sempre que formar um time de negociadores, lembre-se de que o melhor é limitar o número de participantes àqueles absolutamente indispensáveis, pois os problemas tendem a crescer de acordo com o número de pessoas envolvidas. É

prudente ser seletivo, tanto no que se refere ao número de participantes quanto às características pessoais daqueles que foram escolhidos.

Durante o processo de negociação, o bom negociador, precisa revelar suas forças e ao mesmo tempo ocultar suas fraquezas, conhecer a outra parte e suas necessidades, apresentar os argumentos conforme as características do outro negociador, desenvolver comportamento que gerem confiança, saber ouvir e comunicar.

3.3.1 Estilos de Negociação

1. **Perde X Perde:** Demonstra a falta de preparação de ambas as partes, situação de impasse total. É baseada na política “chove e não molha”. Se Aceita esta situação visando a manutenção de uma relação comercial. Pode ser útil em curtíssimo prazo. Todos perdem.

2. **Ganha X Perde:** Este estilo pressupõe que o negociador não admite perder. Negociação sob pressão é um estilo onde dificilmente os dois votarão a fazer negócio, e, se voltarem, será para a revanche. Existe um risco muito grande da parte que perdeu não cumprir sua parte no acordo.

Segundo Wanderley, José Augusto (1998, p. 23) neste estilo o negociador adota máximo como: O importante é levar vantagem em tudo, só interesses próprios é que contam, o mundo é dos espertos.

3. **Ganha X Ganha:** É o mais equilibrado, negociação baseada em princípios, soluções de problemas, esforço conjunto, criatividade. Os interesses são enfatizados. Possibilita a ambas as partes atingirem seus objetivos de forma justa. É um estilo que garante negócio futuro e duradouro, pois ambas as partes se sentem motivadas a cumprir o que foi acordado.

3.3.2 Métodos para obter o ganha x ganha

- Separar as pessoas dos problemas;
- Concentrar nos interesses, não nas posições.
- Os interesses são comuns, as posições são conflitantes;
- Crie opções em que os dois lados ganhem.

A estratégia ganha-ganha tem claras vantagens, mas nem sempre é apropriada.

Não deve usar ganha-ganha quando:

- É claramente um acordo de uma só vez;
- O tamanho do bolo é fixo (sem opções de ganho mútuo);
- Tem-se o poder.
- A outra parte não tem habilidade de negociação.

3.3.3 Os fatores que influenciam na negociação

Qualidade: devendo ser necessária e adequada;

Quantidade: necessária, variações de preços x quantidade, armazenagem, capacidade de transporte e movimentação;

Prazo: necessário, custo do prazo, garantias do prazo, planejamento, programação, esforço do acompanhamento contratual;

Preço: envolve qualidade, quantidade, prazo, disponibilidade do mercado, condição de pagamento, riscos de fornecimento, conjuntura econômica, processo de fabricação, embalagem, transporte.

3.3.4 As fases da negociação

- Preparação e planejamento
- Introdução e aquecimento
- Teste das posições
- Movimento rumo às concessões
- Conclusão e acordo
- Avaliações dos resultados

Preparação e planejamento: É esta fase que determina o rumo e, provavelmente, o resultado da negociação. O que distingue os negociadores habilidosos dos apáticos, é o modo pelo qual eles elaboram e programam suas reuniões. A preparação está

relacionada à pesquisa de problemas potenciais que serão negociados e deve incluir:

- análise e situação atual do mercado;
- determinação de seus objetivos e seu próprio espectro na negociação;
- exame da outra parte, contatos com um fornecedor ou um cliente a fim

de descobrir quais são seus pontos altos e baixos;

- compreensão de forma precisa quais são suas próprias exigências, o que poderá implicar em reuniões com colegas.

- Analisando os fatos referentes à outra parte, inevitavelmente, fará algumas suposições e, é importante identificar e reconhecer a diferença entre as duas.

O planejamento é a etapa na qual desenvolve a negociação, refletindo a forma pela qual a reunião procederá e planeja a estratégia. Algumas questões devem ser levantadas para esta etapa:

- Como dar início à negociação?
- Qual será a reação deles?
- Como estabelecer programa de trabalho?
- De que forma responder as questões difíceis e problemas, que provavelmente, a outra parte levantará?

- Como lhes impor condições e reduzir suas expectativas?

- Caso a negociação seja em equipe, qual a função que cada um terá na reunião?

No estabelecimento dos objetivos, deve tomar cuidado para que eles sejam:

- Qualificáveis;
- Elevados, porém atingíveis;
- Concordantes em relação ao todo;
- Apoiados por dados e análise de custo;
- Delimitados, segundo a amplitude de objetivos, necessariamente um

valor único.

Existem 03 (três) tipos de planejamento, segundo Mario Dias e Roberto Figueiredo Costa:

1. **Estratégico:** Efetuado para resultados em longo prazo e é concebido pelos mais altos escalões da empresa.
2. **Tático:** Baseado nas diretrizes do estratégico é voltado para elementos integrantes do nível intermediário da organização e é elaborado para resultados em médio prazo.
3. **Operacional:** Calcado nos objetivos táticos, direcionado para resultados em curto prazo.

Introdução e aquecimento: Definição de como será a reunião. Muitas vezes, logo nas apresentações formais, algum comentário é feito e se desenvolvido de forma coerente pode-se ter “sinais” do que irá ocorrer daqui alguns instantes.

Ser cordial nas saudações é essencial para que a outra parte se sinta confiante.

A posição inicial deve ser confiável, seja persistente, não aceite facilmente um não como resposta, por exemplo, se a solicitação de uma redução é de 15% do preço proposto e o máximo que a outra parte oferece é 5%, a primeira parte será impelida a retroceder de sua posição de forma bastante longa. Caso deseje chegar a um acordo, sua credibilidade será abalada de forma correspondente. Nunca aceite a primeira oferta, ainda que esta aparente ser atrativa. O usual é solicitar mais do que se espera obter e oferecer menos do que espera conceder.

Anote todas as questões que você deseja formular, não esquecendo que a memória é fraca, lamentando mais tarde por não ter formulado aquela questão chave.

Teste das posições: Nessa fase, cada parte busca favorecer e explicar sua própria posição, e ao mesmo tempo, estuda a posição do outro a fim de descobrir fraquezas e pontos nos quais o movimento é possível.

As partes listam igualmente hipóteses que foram levantadas durante a fase de elaboração.

Para obter êxito, devem manter a outra parte discutindo em torno das regras estruturadas pelo solicitante, no caso comprador. Embora haja uma variedade de táticas a serem empregadas, é indubitável que as mais importantes são: “Questionar e ouvir”.

Pode-se retardar a demonstração de uma solicitação de diversos modos,

tais como:

- Solicitação de dados mais concretos e melhores explicações;
- Interprete mal algo de forma deliberada e observe se eles repetem a mesma explanação;
- Demonstrar de alguma maneira que não acha parte do problema confiável;
- Fazer uma síntese tendenciosa e observar se à outra parte assimila;
- Procurar alguma forma de ganhar tempo caso não tenha uma resposta imediata para o assunto que está sendo tratado.

Essa fase também é seu objetivo exercer influência sobre as expectativas da outra parte, condicioná-las rumo ao seu ponto de vista e fazê-los supor que “um acordo não será facilmente alcançado”.

Movimento rumo às concessões: Necessário nessa fase obter resultado máximo de movimentação proveniente da outra parte com relação à posição original desta, enquanto faz da sua parte, o mínimo de movimentos.

A movimentação pode ser encorajada de diversas formas:

- Troca de concessões hipotéticas, onde o conceito “se você... então eu...” é empregado, mas cuidar ao formular proposições hipotéticas que se distanciem muito do pensamento e que possam revelar posições;
- Agrupar problemas para se obter movimento;
- Revisar suas posições originais ou retornar à troca de idéias, caso estejam num impasse;
- Recorrer à boa índole da outra parte, apesar de persuasivo, pode ser eficiente, se empregado com humor;
- Transferir pressão

Encorajar a outra parte a se movimentar e tente mantê-la em movimento.

A concessão é importante e demonstra que tem interesse em chegar a um acordo final. Ela consiste numa decisão da posição original, a qual sustentou e justificou até o momento.

Qualquer concessão apresentará 03 (três) problemas:

- Quando realizá-la?
- Que outros motivos deve apresentar?
- O que receber em troca?

É importante estar preparado para ceder terreno, mas fazer de forma branda e fazer com que a outra parte se movimente primeiro. Buscar sempre algo em retorno para cada movimento que tentione realizar. Agradecer às pessoas por qualquer concessão, não importando quão pequena ela seja.

Conclusão e acordo: É difícil dizer quando a negociação está chegando ao final, mas existem alguns indicadores:

- O “não” é muito empregado;
- Os movimentos e concessões se tornam relativamente menores;
- Alguns sinais evasivos, disfarces, respirações alteradas, papéis guardados, contato visual, tonalidade de voz e troca de ironias.

Tendo verificado que a negociação dá a impressão de estar se movendo em direção a seu fechamento, deverão ser aplicadas algumas diretrizes importantes.

- Nunca deixar transparecer que sua oferta é meramente uma dentre uma série de ofertas finais;
- A medida que as concessões tornam-se cada vez menores é possível perceber que a negociação se encontra próxima a uma conclusão.
- Incentivar o outro lado a tomar uma decisão que aparenta estar perto de ser tomada pela outra parte.
- Certificar de que está ciente do que foi combinado.
- Anotar tudo o que foi acordado e se necessário, fazer uma minuta da reunião.

Avaliações dos resultados: Toda negociação deve ter uma avaliação de seu desempenho. É importante analisar êxitos e falhas para melhorar o processo como negociador. Determinar com precisão o que conquistou com a negociação e ter conhecimento de quaisquer erros cometidos, que não deverão repetir.

3.3.5 Cleck-list do planejamento

- Definição das metas:
O que eu quero conseguir?
Qual é meu limite inferior e superior?

- Quais são as metas do meu oponente?
O que ele pretende?
Qual será seu limite inferior e superior?

- Quais são os pontos comuns?
- Quais são os pontos divergentes?
- Quais são as soluções para os pontos divergentes?
- Quais são as alternativas?
- Quais as informações tenho de obter?
- Quais as informações que não posso dar?
- Quais itens são negociáveis?
- Quais serão minhas concessões?
- O que eu vou querer em troca?
- Qual é meu plano alternativo?

3.3.6 Como se preparar para a reunião

1. Seja cordial e pontual. Ofereça café e água.
2. Demonstre interesse à pessoa com a qual a negociação será efetuada. Geralmente, os vendedores atentam mais para este fato e se interessam com detalhes pessoais como filhos, hobbies.
3. Ouça com atenção e interesse.
4. Esteja preparado para admitir erros ou desconhecimento de assuntos os quais você não domine. Tenha controle das divergências.
5. Promova suas idéias. Isso poderá ser contagiante.
6. Seja receptivo, adaptável e suscetível a novas idéias.
7. Descubra e valorize os pontos comuns.

8. Tenha controle da reunião.
9. Seja leal com sua empresa.
10. Respeite as confidências.
11. Seja sempre positivo e hábil nas relações interpessoais.

Em qualquer negociação, as pessoas agem segundo seus interesses ou os da empresa para qual trabalham. Portanto, existe uma dimensão pessoal que poderá afetar o resultado da negociação. Excluir qualquer atitude revanchista ou de caráter pessoal.

3.3.7 Citações para ser um bom negociador

1. Pré-organização.
2. Ambiente arrumado.
3. Conhecimento do assunto a ser discutido.
4. Controle da ligação com outras partes se necessário.
5. Comunique-se claramente.
6. Autoridade para concluir a negociação.
7. Emprego do silêncio.
8. Controle da reunião.
9. Rejeite pretextos.
10. Seja sempre cordial.
11. Saiba ouvir e perguntar.
12. Saber explorar seu poder.
13. Pergunte mais do que responda.

3.3.8 Frases perigosas e que podem ser evitadas

1. “Existe somente mais um ponto”: Dependendo do que está sendo desenvolvido, é preciso recuar toda a negociação e recomeçá-la.

2. “Estamos quase lá”: Pode dar a entender que está esperando mais um movimento que pode não acontecer.

3. “É lógico”: Está se supondo uma concordância, qualquer divergência pode ser considerada irracional.

4. “É de seu interesse”: É bom lembrar que na maior partes das negociações, as pessoas estão cuidando de seus próprios interesses e não dos da outra parte.

5. “Justo para ambas as partes”

6. “Muito / extremamente difícil”: Normalmente querem dizer: “perfeitamente possível”, porém você deverá tentar com muita firmeza.

Para aperfeiçoar as habilidades de negociação deve ser feito uma auto avaliação, com um pequeno questionamento:

Quais as características que podem ser desenvolvidas?

Identificar pontos fracos e ter consciência deles;

Aprimorar com cursos, seminários e leituras;

Aprender a conviver com sua deficiência, superando com as habilidades.

3.3.9 O tempo na negociação

Os assuntos mais importantes e a maior parte das concessões ocorrem no final das negociações.

As atitudes básicas a serem tomadas são:

- Ser paciente.
- Manter-se calmo, porém alerta.
- Procure saber qual é o prazo limite da outra parte.
- Não revele seu prazo limite.

3.3.10 Perfil do Bom Negociador

Objetivo:

- Eficaz em seus argumentos;
- Metas definidas;
- Alto grau de responsabilidade;
- Decisão rápida;
- Seguro de si.

Equilibrado:

- Ético;
- Conduz a negociação;
- Se preocupa em fazer novos negócios;

Minucioso:

- Estuda e analisa os pontos detalhadamente;
- Questiona constantemente;
- Precisão nos cálculos;
- Matemático;
- Pouco flexível.

Bom Samaritano:

- Envolve-se emocionalmente com os problemas de seu parceiro;
- Evita conflitos;
- Grande dificuldade em cumprir suas metas;
- Excelente administrador de desculpas.

3.3.11 Imagem

É como a pessoa é percebida pelos outros, ou seja, é a maneira de ser.

Exemplo:

Estética: Está ligada ao visual, tipo de roupa, corte de cabelo, barba, maquiagem, etc. Enfim, a imagem estética tem que estar em sintonia com o perfil do público a ser atendido.

Comportamental: Refere-se às atitudes tomadas, não é vista, mas, sim, sentida pelas pessoas com as quais tem contato.

A imagem comportamental está diretamente ligada a:

- Crenças e valores pessoais (honestidade, entusiasmo, otimismo, autoconfiança, paciência);

- Cultura geral.

3.3.12 Sentado-se à mesa para negociar

Após cumprir todo o ritual da preparação, ter feito planejamento e preparado a proposta, é hora de sentar-se à mesa para negociar.

Para dar início à reunião:

- Estar tranqüilo, descansado;
- Não deixar nada para última hora, pois isso pode deixá-lo tenso, com a sensação de que está faltando algo;
- Convocar para a reunião somente pessoas indispensáveis;
- Manter a reunião no curso;
- Ouvir atentamente o que a outra parte tem a dizer.

3.3.13 Uso de táticas na negociação

1. Táticas de Pressão: São planejadas para impedir concessões.

- Pretensões exorbitantes;
- Paralisação (ponto morto);
- Surpresa;
- Dívida e conquiste;
- Por quê?
- Gerar concorrência;
- A franqueza como ponto forte;
- Ameaças com ação;
- Ameaças profissionais;
- Passar por cima;
- Aliança/união;
- E se...?

2. Táticas de Armadilhas: São usadas para conduzir ou induzir a fazer concessões.

- Simplicidade ;
- Dados incorretos;
- Papéis para confundir;
- Satisfazer necessidade
- Ajude-se;
- Sem registro;
- Oferta afinal;
- Chamadas e recados.

3.3.14 Criar um clima favorável

1. Ouvir com atenção:

- Deixar o interlocutor falar;
- Não interromper;
- Não tirar conclusões precipitadas.

2. Compreender o que se disse:

- Repetir o que ouvir;
- Dizer para que veio e o que pretende.

3. Fazer perguntas:

- Abertas quando quiser saber mais;
- Fechadas para respostas curtas sim ou não.

4. Reduzir a tensão:

- Fazer alguma brincadeira social, o suficiente apenas para relaxar a todos.

5. Definir objetivos:

- Dizer para que veio e o que pretende.

6. Começar pelos pontos mais comuns:

3.3.15 Como saber se está lidando com um negociador treinado ou com um novato?

É só prestar atenção na maneira que o outro lado lida com o silêncio.

Um profissional só fala para melhorar a ausência de palavras.

Um amador fala demais, provavelmente para preencher o vácuo criado pelo silêncio. Se desejar uma rápida concordância da oposição, apenas ficar sentado e não dizer nada. Terá resposta em segundos.

O silêncio é uma arma mortal na negociação. Poucos negociadores sabem utilizá-lo com perfeição.

3.3.16 Pontos que devem ser considerados para formar o time, de acordo com o tipo de negociação

Habilidades específicas

- Conhecimento técnico de determinados assuntos, exemplo: direito, contabilidade, química.

Personalidade de cada um

- Procurar recrutar pessoas que trabalhem em equipe, que saibam discernir o momento de falar ou ficar calado.

Fatores Organizacionais

- Existem, dentro da empresa, determinados departamentos ou pessoas que, de uma forma ou de outra, estariam sendo afetados pelo resultado da negociação, mas que, não estariam preparados para participar das rodadas de negociação. Neste caso, reunir-se com eles quando estiver na fase de planejamento.

3.3.17 Comunicação Verbal

Para que haja um perfeito entendimento entre partes, desenvolva o hábito de explicar com suas palavras o que entendeu e detalhar o máximo possível o seu desejo.

3.3.18 Linguagem dos Gestos

Todos percebem os sinais que o corpo transmite através dos gestos. Na fala, são usados olhos, face, voz, mãos, braços, enfim, usa-se o corpo para reforçar as palavras. Ao receber uma mensagem, primeiros os sentidos captam aquilo que se vê, depois o que ouve. Os comunicadores profissionais sincronizam em seus discursos a voz e palavras com os gestos, de forma a reforçar que foi transmitido. Para interpretar corretamente a linguagem corporal, devem-se observar os gestos em grupos e não isoladamente.

3.3.19 Dicas para uma postura positiva

- Assumir uma postura receptiva;
- Pernas e braços descruzados;
- Inclinarse para frente;
- Manter contato com olhos;
- Mostrar um semblante relaxado, porém atentar ao que está sendo dito;
- Tom de voz moderado (a voz é o melhor termômetro para revelar se está calmo ou tenso);
- Colocar-se lado a lado.

Os olhos mostram facilmente como deve dirigir ao nosso interlocutor.

3.3.20 Negociando por telefone

Requisitos básicos

- Boa dicção;
- Falar no momento certo;
- Argumentos sutis e firmes;
- Busca de novos desafios;
- Ouvir o cliente;
- Paciência e entusiasmo;
- Pensamento rápido;
- Postura positiva;

- Respeito ao cliente;
- Ser aberto a mudanças
- Sentimento de equipe;
- Voz agradável;
- Vocabulário formal.

Nas negociações por telefone, toda imagem que se transmite pela voz, e em um tempo muito pequeno, portanto, ao falar ao telefone, usar uma voz segura, firme, porém não rude.

Os assuntos devem ser rápidos e objetivos, com respostas seguras, tendo tudo à mão, onde quem liga leva vantagem.

Os erros mais comuns cometidos na conversa pelo telefone são:

- Uso de gírias;
- Não cumprimentar;
- Longos silêncios;
- Rudeza;
- Demonstrar irritação;
- Demonstrar pressa;
- Informações desordenadas e desatualizadas;
- Mostrar desinteresse.

As características da negociação por telefone:

- Mal-entendidos;
- Dificuldade de fazer anotações;
- Mais fácil para dizer não;
- Muito rápido;
- Competitivo.

3.3.21 Pecados capitais do negociador brasileiro

- Improvisa muito, planeja pouco;
- Quando negocia em equipe não se prepara adequadamente;

- Não obedecer a uma linha seqüencial de etapas específicas;
- Tem extrema dificuldade de ouvir a outra parte;
- Tem dificuldade em fazer perguntas relevantes;
- Faz perguntas sem saber o propósito e as conseqüências;
- Tende a ver somente o seu lado, esquecendo-se do outro negociador;
- Ir com muita sede ao pote;
- Aplicar muitos truques, macetes, artimanhas e não faz segredo disso;
- Tende a enfatizar as fraquezas do negociador oponente;
- Não armazena informações necessárias a uma negociação;
- Negocia mais com opiniões do que com fatos;
- Usar táticas de defesa (atacar antes de ser atacado);
- Baixa flexibilidade;
- Não controla resultados;
- Ser manipulador.

O bom negócio é quando se consegue preço curto e o outro lado não acha que tenha perdido algo. Um grande negócio é quando os contratos são assinados e o dinheiro troca de mãos e ambas as partes continuam sorrindo.

Comportamento positivo e negativo do negociador

| POSITIVO | NEGATIVO |
|---|---|
| Pergunte | Falar demasiado |
| Escute | Diluir seus argumentos |
| Sumarize | Fazer excessivas contra-propostas |
| Construa sobre idéias | Enfatizar, rotular desacordos. |
| Identifique e construa sobre áreas comuns | Ser sarcástico |
| Demonstre seus sentimentos | Ser muito esperto, tirar vantagem, ameaçar. |

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso demonstra o funcionamento do setor de compras de uma indústria do ramo cerâmico. Ela está no mercado desde 1952, orientada pela inovação. Isso fez dela uma das maiores empresas do Paraná e uma das mais tradicionais no ramo da cerâmica do Brasil.

Quando se tornou parte de um grupo espanhol, em 1999, passou a compartilhar das mais avançadas tecnologias, contando com produções desenvolvidas em diversas partes do mundo, bem como a assimilação de soluções novas, simples e revolucionárias, como a economia de água, que evidencia o grande interesse do grupo em adaptar-se às questões ambientais e em fabricar produtos responsáveis com o planeta. Outra inovação trazida pelo Grupo é o alto investimento em design, contando inclusive com um novo centro específico para os desenvolvimentos nesta área, em Barcelona.

Em uma unidade próxima de Curitiba, apresenta soluções completas, através de produtos coordenados piso-parede, além dos diferenciais de marca, como borda plana, junta seca, porcellanato para piscina.

Com mais de 50 anos de tradição, a empresa emprega mais de mil trabalhadores em suas unidades fabris, oferecendo ao mercado mais de dois mil e quinhentos produtos, e ainda apresentando cerca de 300 novos a cada ano.

A função de Compras ou Suprimentos da empresa é responsável por um dos maiores componentes do custo de produção e das mercadorias vendidas. Passa a maior parte da movimentação financeira e para atingir um bom resultado se faz necessário efetuar boas negociações, sendo elas bem planejadas e estruturadas, visando obtenção de lucro. A integração entre todos os setores da empresa é fundamental, possibilita uma orientação estratégica definida para a formação de grupos de trabalho, visando melhorias, desenvolvimentos de matérias ou serviços que atinjam os objetivos, com melhor preço.

O departamento de compras faz o trabalho para as duas unidades fabris, e é composto atualmente por apenas 06 (seis) pessoas, com cargos diferenciados: chefe de compras, comprador pleno, junior, estagiário e uma pessoa administra contratos.

Para efetuar uma compra o departamento segue as normas e procedimentos internos para aquisição de produtos e serviços, respeitando as

especificações aprovadas.

Dados que antecedem o pedido de compra: cadastro de materiais, fornecedores, requisição de compra. O departamento de recepção de materiais é responsável pelo cadastro de materiais, que são efetuados cadastros novos ou alteração dos mesmos. Suprimentos é responsável pelo cadastro de fornecedores, demonstrando os fornecedores habilitados ao fornecimento de materiais ou serviços, controlados ou não. Todos os departamentos fazem requisições de compras, que é documento eletrônico utilizado para a solicitação de materiais ou serviços, controlados ou não.

O usuário solicita através da requisição de compra eletrônica que encontra-se no sistema SAP, informando: descrição completa do material e ou serviço, código do item (para materiais já cadastrados e para os mantidos em estoque), valor em reais previsto e prazo de necessidade de recebimento, após o preenchimento, envia eletronicamente para a aprovação competente conforme norma interna Delegação de Poderes, ou seja, pode passar por até 03 (três) aprovações, dependendo do valor, até R\$1.000,00 (um mil reais) vai somente para o gerente da área requisitante. De R\$1.000,00 (um mil reais) até R\$5.000,00 vai para o gerente e diretor da área requisitante. E acima de R\$5.000,00 (cinco mil reais) gerente, diretor e presidente. Somente após essas liberações aparecerá para o departamento de compras.

Havendo necessidade de custo de aquisição o qual não está informado no cadastro do SAP, o requisitante deverá solicitar através do formulário PIC (Pedido de Informação de Compra), o qual deverá conter todas as informações técnicas necessárias para o orçamento prévio.

A solicitação de orçamento é efetuada pelo departamento de Suprimentos, dependendo do material ou serviço pode ser efetuada em conjunto com o usuário. Em casos específicos (Ex: material de alta complexidade tecnológica), é permitido ao usuário que inicie as cotações, sendo a negociação final de responsabilidade do departamento de Suprimentos.

Após as aprovações, a solicitação de compra está liberada no sistema SAP para o departamento de Suprimentos iniciar a cotação, pois é o único autorizado a efetuar a compra de materiais e serviços, exceto no casos de compras diretas.

4.1 PEDIDO DE COMPRA

O comprador recebe a solicitação de compra, analisa através da descrição do item se existe mais de um fornecedor para orçar ou desenvolver, feita esta análise, nos casos em que exista mais de um, o orçamento é efetuado no mínimo com (03) três fornecedores para obter o preço comparativo.

Orçamento inferior ao valor de R\$300,00 por item, é executado com um único fornecedor, sem a necessidade de orçamento por escrito.

Orçamento acima do valor de R\$300,00 por item, é encaminhado por escrito (fax, e mail, carta proposta).

Na compra sem alteração da condição comercial contratada anteriormente, não existe a necessidade de efetuar nova cotação.

Após cotação, o comprador analisa as propostas e fará a negociação, respeitando critérios de especificação, preço, prazo de pagamento e prazo de entrega. A negociação é um processo, uma seqüência de etapas que se desenrolam do início ao final da negociação. Toda negociação significa alcançar objetivos, por meio de um acordo, ou seja, um pacto entre as partes. E isso significa processo decisório, pessoas decidindo em conjunto. É importante que o comprador tenha conhecimento e dados do que está comprando, procurar ser firme.

Após acordado entre as duas partes (cliente e fornecedor) o comprador emite o pedido, incluindo neste documento todas as informações necessárias para a identificação correta do material e ou serviço, o pedido é gerado eletronicamente, com numeração seqüencial. Na seqüência o pedido de compra pode passar por mais 02 (duas) aprovações. Abaixo, segue autoridade de liberação de cada comprador:

- Comprador Junior e estagiário até R\$1.000,00
- Comprador Pleno até R\$2.000,00
- Comprador Senior até R\$3.000,00

Os valores estabelecidos são considerados líquidos (sem impostos) pelo sistema SAP. Acima destes valores líquidos, aprovação da chefia de Suprimentos.

Depois o pedido de compra, documento eletrônico e/ou impresso utilizado para confirmar a compra junto ao fornecedor.

Havendo a necessidade de alteração do pedido de compra, o comprador responsável executa a alteração no SAP. O pedido volta para a aprovação da chefia de Suprimentos, nos casos de alterações que representem aumento de valores contratados. Mensalmente é encaminhado para a Administration Manager o resumo

de alterações de valores.

4.2 CONTRATO

Além do pedido de compra há o contrato, que é registro das condições comerciais estabelecidas entre a empresa e seus fornecedores, identificando os materiais ou serviços adquiridos e demais especificações (preço, prazo de entrega e pagamento, impostos, etc.).

A solicitação de um contrato deve ser enviado para a negociação de Suprimentos contendo as seguintes informações e documentos:

- Aprovação por escrito respeitando a norma interna delegação de poderes, conforme o pedido de compra.
- Informar por escrito o tipo de material ou serviço a ser contratado e fornecedor a ser contratado.
- Validade do contrato.

4.3 RELATÓRIOS

Além das compras, a área de suprimentos é responsável pelos relatórios abaixo:

- Relatório de Avaliação de Fornecedores (RAF): Documento de avaliação de fornecedores de materiais ou serviços controlados.
- Pedido de informação de compra (PIC): Documento usado pelo requisitante para solicitar orçamento prévio junto ao departamento de Suprimentos, para posterior preenchimento da requisição de compra no SAP.
- Fonte Exclusiva de Fornecimento (FEF): Documento utilizado pelo requisitante, para aprovar compra restrita a um único fornecedor.
- Pedido Atrasados (follow up): Além de acompanhamento diário pelos compradores, mensalmente são enviados para a Administration and Finance Manager relatórios de Resumo de pedidos em atraso dos fornecedores de materiais e serviços controlados, Resumo de prazo médio e Resumo de Compra Direta.

4.4 ALGUMAS RESPONSABILIDADES

- Administration Manager: É o departamento condutor e gestor deste processo.
- LGQ: É o responsável pela definição dos materiais controlados e qual método a ser utilizado. É o responsável pela aprovação técnica da contratação e o método de controle.

4.5 COMPRA DIRETA

A compra direta é autorizada no caso de necessidade urgente de material ou serviço para garantir o funcionamento de equipamentos os quais venham a interromper o processo produtivo e se aplica fora do horário comercial, finais de semana e feriados. Para efetivação do pedido é necessário ter por escrito a aprovação do presidente, indiferente do valor da compra ou serviço.

O requisitante deve informar na requisição o grupo de compradores 111 (compra direta) e informar o motivo da compra no campo texto de item.

4.6 QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDOR DE MATERIAIS CONTROLADOS

A qualificação do fornecedor de material controlado que impacta na qualidade do produto final ou nos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade são realizados pelo comprador e/ou pelo solicitante observando-se no mínimo um dos seguintes critérios:

- a. Relatório Avaliação de Fornecedores - RAF.
- b. Tradição de fornecimento (fornecedor com histórico de fornecimento acima de um ano)
- c. Exclusividade do fornecimento (fornecedor de material exclusivo)
- d. Certificação norma ISO 9001.

É considerado aprovado o fornecedor que atender a um dos critérios acima. No critério RAF, deve obter 60% do total de pontos possíveis ou ser homologado pelo parecer técnico/comercial.

Para os fornecedores de matérias primas naturais os critérios de pontuação não serão considerados para efeito de homologação.

4.7 QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDOR DE SERVIÇOS CONTROLADOS

A qualificação do fornecedor de serviço controlado que impacta na qualidade do produto final ou nos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, ocorre através de parecer técnico/comercial ou através Relatório de Avaliação de Fornecedores (RAF), o qual deverá ser emitido pela área responsável a qualquer tempo. Essa sistemática visa a inclusão do fornecedor de serviço no "Cadastro de Fornecedores", a partir da data de vigência deste procedimento. São considerados como fornecedores de serviços :

Os critérios de contratação destes serviços estão nas áreas responsáveis.

Adotou-se a sistemática de qualificação, de fornecedores de serviços, dado ao fato de que há uma diversidade grande de serviços, que inviabilizam a formação de critérios específicos.

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS E SERVIÇOS CONTROLADOS

O fornecedor será avaliado através do número de NC's abrangendo um período de 12 meses. O número máximo de NC's aceitáveis por fornecedor no período são:

- Matéria prima natural: Individual por fornecedor, por fábrica, definido pelo LGQ.

- Matéria prima industrializada e de produto acabado: Individual por fornecedor, por fábrica, definido pelo LGQ.

- Serviços: 3 NC's.

Ao atingir o limite máximo de NC's aceitáveis, o LGQ e/ou Suprimentos deverão levar ao conhecimento do Comitê de Gestão da Qualidade o qual deverá decidir quais ações necessárias a serem tomadas (Ex: permanência do fornecedor com restrição, advertência, exclusão, etc.).

Os fornecedores de interesse são avaliados constantemente pelo LGQ.

Há também os requisitos comerciais, solicitado através de documentos e certidões solicitados trimestralmente para fornecedores que prestam serviços de mão de obra dentro das dependências da empresa, quando necessários.

Aos fornecedores exclusivos e/ou corporativos, considerados como estratégicos, quando gerarem NC's e estas impactarem técnica ou financeiramente serão submetidos à análise do Comitê de Gestão da Qualidade.

Desta forma demonstra que para o departamento de suprimentos desta empresa do ramo cerâmico, é bastante amplo, contemplando várias atividades, em resumo atende às especificações de qualidade exigidas no mercado, a adequação da quantidade desejada, prazo de entrega, condição de pagamento que permitam à empresa maximizar seus recursos e reduzir seus custos, também envolve qualificação de fornecedores, cadastro de fornecedores, participação no desenvolvimento de projetos e especificações de novos produtos e serviços, custo da qualidade de produtos, técnicas estatísticas de custos, coleta de propostas, análise de propostas, negociações internas e com fornecedores, julgamento das propostas, assinatura do contrato ou pedido de compra, gerenciamento da qualidade dos produtos comprados, performance do fornecedor, *follow up* e também auxilia no controle de estoque de materiais.

Os compradores participam ativamente e profissionalmente, não só do ponto de vista do trabalho efetivamente desenvolvido, ou das atitudes apresentadas mas, sobretudo, do comportamento ético e moral durante todo o processo de aquisição das compras.

Com todos os controles, destacam-se que a empresa tem vários fornecedores, sendo considerados parceiros e não como adversários. Procura-se entre clientes e fornecedores criar um clima de confiança mútua, em que ambos saem ganhando. Essa relação normalmente de longo prazo, caracterizada pelo ganha-ganha, tem contatos constantes. Há auxílio em desenvolvimento de projetos, análise de melhorias em processos produtivos, garantindo qualidade, em contrapartida recebe um contrato de fornecimento.

No que se refere à gestão de suprimentos, sempre passa por melhorias dos processos internos, procurando otimizar os processos e procedimentos relativos às compras realizadas, que as tornem mais claras e transparentes e de fácil verificação pelos agentes envolvidos.

5 CONCLUSÃO

Considerando o material teórico analisado sobre o tema do trabalho, juntamente com o estudo de caso, é possível verificar que as empresas e os profissionais que atuam na área de compras, passaram e ainda continuam num processo de transformação em seus métodos de trabalho, buscando sempre melhorias para alcançar o objetivo com agilidade e qualidade.

Antigamente a função de comprar estava diretamente relacionada com a falta de flexibilização e repleto de procedimentos e formalidades que dificultam e dão morosidade ao processo de aquisição.

A função de compras é tão antiga quanto a própria administração e tem crescido de forma acentuada nos últimos tempos em decorrência da evolução dos meios comunicações e da aplicação de computadores.

Hoje em dia, ela é vista como um departamento essencial nas organizações, não importa qual o ramo de atividade da empresa, não trata unicamente fechar o um processo de compra, necessita avaliar essa operação com os demais processos integrados de gestão, buscando a diminuição dos custos e a melhoria na qualidade dos serviços realizados.

O departamento de compras para algumas empresas é mais importante que para outras. Para empresas de pequeno porte, por exemplo, se torna um pouco difícil implementar as regras de negociação, porque a empresa, muitas vezes não investe nesse tipo de conhecimento, também este tema não têm relevância para os dirigentes, mas é de total importância. O departamento deve receber grande atenção, pois em uma indústria média gasta mais da metade do seu faturamento em compras de materiais e serviços.

É essencial a caracterização das interfaces com outras unidades organizacionais da empresa, como planejamento e controle da produção, recebimento, contas a pagar e qualidade, englobando dessa maneira o sistema de compras.

Quanto ao processo de negociação engloba muitas variáveis relacionadas ao comportamento pessoal e profissional de cada envolvido, potencializando as dificuldades e ao mesmo tempo favorece negociadores com melhores habilidades no processo de negociação. Durante as rodadas de negociação existem muitos obstáculos a serem ultrapassados até chegar ao acordo final. Quando o negociador

interpreta um papel que não é o seu “EU” verdadeiro, acaba por se contradizer durante a negociação, e com isso, perde a autoconfiança.

É importante que o profissional tenha conhecimento, visão sistêmica do negócio que a empresa está inserida, os interesses imediatos, assim como de médio e longo prazo. O domínio desses itens potencializa resultados melhores para ambos lados envolvidos na negociação.

Não menos importante para a empresa é a definição do código de ética a ser seguido, resultando em uma conduta homogênea. A relação entre compradores e vendedores tende a ser bastante íntima, em função da necessidade natural de constante contato entre as duas partes. Quando o comprador tem que avaliar um processo de determinado material, deve procurar, contudo, manter-se equidistante de todos os fornecedores, evitando que aspectos pessoais interfiram na sua decisão. Existem compradores corruptos, mas existem também padres, políticos, médicos, advogados. O comprador deve ter em mente que em primeiro lugar situam-se os interesses da empresa. Embora essa afirmação pareça óbvia, se constitui em alicerce do código de ética do comprador. Também cumpre observar hábitos de conduta para que não se deixe envolver em situação de submissão perante qualquer negociação comercial. Em se tratando de presentear compradores, por parte dos fornecedores, cabe a cada empresa aprovar ou não, depende da mentalidade e à tradição de cada empresa. O que precisa existir, é um código de conduta por parte dos compradores, de tal forma que preserve o distanciamento ético com fornecedores.

Espera-se com a pesquisa que as organizações percebam a importância do departamento, da integração que deve ter com demais departamentos da empresa e principalmente de ter pessoas qualificadas e devidamente treinadas, desenvolvendo negociadores. Se conseguir atingir esse objetivo alcançará resultados melhores e conseqüentemente aumentarão o lucro das suas empresas.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Ailton Helio Marques. Gerenciamento prático de compras. In: **O maior comprador do mundo**, Parte II, São Paulo: Editora Elimar, 1994.

CAMPOS, Ailton Helio Marques. **O maior comprador do mundo**, Parte I, São Paulo: Editora Elimar, 1994.

DIAS, Mario e COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador**. DFC Consultoria e Treinamento, São Paulo, 1990.

SCHENDEL, **Sergio. Técnicas de Negociação**, Apostila IBECC – Instituto Brasileiro de Ensino em Cursos Empresariais, Curitiba-PR, 2007.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação Gerencial**. São Paulo: Editora J.O. (José Olympio), 1985.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e sua dinâmica nas empresas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

RECK, Ross R.; LONG Brian G. **A negociação ganha-ganha**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT Paulo Roberto. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

BURBRIDGE, R. Marc, COSTA Sergio de Freitas, LIMA José Guilherme H e SILVA Alessandra Gomes N. **Gestão de Negociação**, São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

WANDERLEY José Augusto, **Negociação Total**, São Paulo: Editora Gente, 1998.

WATKINS, Michael. **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.

SAMPIERI, Roberto Hernández,; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**, 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999 apud RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

DINSMORE, Paul Cambell. **Processo Decisório: Da Criatividade a Sistematização**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1985. 2ª ed.