

FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS LUIZ MENDES  
LUMEN FACULDADES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ALINE DA SILVA MOTA**

**ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS E SUAS  
ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÕES**

João Pessoa – PB  
2007

**ALINE DA SILVA MOTA**

**ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS E SUAS  
ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÕES**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Contábeis  
Luiz Mendes – LUMEN FACULDADES, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Luis Carlos dos Santos Lima

João Pessoa – PB  
2007

**M917a**

**Mota, Aline da Silva**

Administração de Compras e suas Estratégias de Negociações. / Aline da Silva  
Mota. – João Pessoa, 2007.

55 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Ciências Contábeis  
Luiz Mendes (LUMEN) - Curso de Administração, 2007.

1. Administração de compras    2. Estratégias de negociação  
I. Título

CDU 658

**ALINE DA SILVA MOTA**

**Administração de Compras e suas  
Estratégias de Negociações**

Defesa em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito Obtido \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador

Prof. Ms. **Luis Carlos dos Santos Lima**

---

Examinador

Prof. Ms. **Edmilson Azevedo Lima**

---

Examinador

Prof. Esp. **Francisco de Assis Marques**

*Dedico este trabalho aos meus pais, Severino e Marlene, pelos ensinamentos, confiança e apoio, pelo amor e pelas orações. Sem eles, eu não teria chegado aonde cheguei.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus**, pela oportunidade de conquistar um grande sonho.

A minha **família**, pela total dedicação e apoio nos momentos de alegria e de tristeza.

Ao **Alexsandro**, pela paciência, compreensão e incentivo.

Aos **professores da Lumen Faculdades** que sempre nos incentivaram a buscar o melhor dia após dia.

Conquistar esse sonho, não foi nada fácil. Foram quatro anos de intensa dedicação, buscando dia após dia vencer cada batalha e superar de cabeça erguida todas as dificuldades nos quais cruzaram o meu caminho.

E consegui! Hoje estou aqui agradecendo a todos os amigos que fizeram parte da construção dessa minha história. Amigos esses que conquistei na sala de aula, na Farma Service, enfim, amigos... Guardarei no coração a lembrança especial de cada um que sempre com uma palavra de conforto e incentivo, me fizeram levantar a cabeça e seguir em frente diante das dificuldades do dia-a-dia.

Obrigada!

*Ser feliz não é ter uma vida perfeita. Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver, apesar de todos os desafios, perdas e frustrações. Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e se tornar autor da própria história. Ser feliz é uma conquista e não uma obra do acaso.*

*Augusto Cury*

## RESUMO

As rápidas e intensas mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência exigem que as empresas desenvolvam novos métodos e estratégias para terem sucesso sustentado nos negócios. A atividade de compras vem passando por consideráveis mudanças nas últimas duas décadas, como resultados de fatores internos e externos que afetam seu desenvolvimento. As razões para este desenvolvimento movem-se em torno de fatores como reconhecimento da importância estratégica das atividades e de sua importância na redução dos custos organizacionais principalmente pela integração na cadeia de suprimentos. Neste contexto, buscou-se nesta pesquisa discutir aspectos relacionados à Administração de Compras e suas estratégias de negociação, propondo-se a ajudar aos profissionais de compras a identificarem as estratégias de negociações na sua gestão, onde serão abordados os fatores fundamentais para o sucesso dessa área os quais destacamos: o que comprar, quando comprar, quanto comprar, preços de compra, prazos de entrega e condições de pagamentos. Alguns aspectos como diversificação dos produtos, uso intenso da informática, esforço crescente de exportação aliados a uma maior preocupação com os custos na empresa, a necessidade de garantir prazos de distribuição, oferecendo assim um melhor nível de serviço, tudo vem a favorecer o desenvolvimento das modernas técnicas de logística no mundo dos negócios assim, a atenção na função compras vem se destacando com grande rapidez nas empresas. Dessa forma, o presente trabalho objetiva uma análise das estratégias de negociações na administração de compras para a compreensão dos principais fatores para o seu desenvolvimento e sucesso, através da coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, artigos e meios eletrônicos no intuito de dar suporte para o esclarecimento da realidade específica do estudo.

**Palavras-chave:** Administração de Compras. Estratégias de Negociação.

## ABSTRACT

The fast and intense technological changes, the globalization of the markets and the increase of the competition demand that the companies develop new methods and strategies to have success supported in the businesses. The activity of purchases comes passing for considerable changes in last the two decades, as resulted of internal and external factors that affect its development. The reasons for this development are moved around factors as recognition of the strategically importance of the activities and its importance in the reduction of the organizations costs mainly for the integration in the supplement chain. In this context, one searched in this research to argue aspects related to the Administration of Purchases and its strategies of negotiation, being considered itself to help the professionals of purchases to identify the strategies of negotiations in its management, where the basic factors for the success of this area will be boarded which we detach: what to buy, when to buy, how much to buy, prices of purchase, stated periods of delivery and terms of payment. Some aspects as diversification of the products, intense use of computer science, increasing effort of exportation allies to a bigger concern with the costs in the company, the necessity to guarantee distribution stated periods, thus offering one better level of service, everything come to favor the development of the modern thus techniques of logistic in the world of the businesses, the attention in the function purchases come if detaching with great rapidity in the companies. This way, the present work objectives an analysis of the strategies of negotiations in the administration of purchases for the understanding of the main factors for its development and success, through the collection of data by means of bibliographical research in books, periodic, electronic articles in intention to give support for the clarification of the specific reality of the study.

**Key-Words:** Administration of Purchases. Strategies of Negotiation.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Problemática .....	12
1.2 Justificativa .....	13
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	14
2.1 Objetivo Geral .....	14
2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>3 ADMINISTRAÇÃO GERAL</b> .....	15
3.1 Funções da Administração .....	16
3.1.1 Planejamento .....	16
3.1.2 Organização .....	19
3.1.3 Direção .....	20
3.1.4 Controle .....	21
<b>4 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS</b> .....	22
4.1 Conceito de Compras .....	24
4.2 Objetivos da Função de Compras .....	25
4.3 Aspectos Gerais do Comprador .....	27
4.4 Ciclo de Compras .....	29
4.5 Seleção dos Fornecedores .....	33
4.6 A Dinâmica de Compras e do Mercado Fornecedor .....	35
<b>5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	37
5.1 Conceito de Estratégia .....	37
5.2 O Processo da Administração Estratégica .....	39
5.3 Fundamentos para a Administração Estratégica .....	40
5.4 Centralização de Compras como Estratégia .....	41
<b>6 NEGOCIAÇÃO</b> .....	42
6.1 Habilidades para uma Negociação Eficaz .....	44
6.2 Etapas do Processo de Negociação .....	45
6.2.1 Planejamento .....	45
6.2.2 “Quebra de Gelo” .....	46
6.2.3 Exploração .....	47

6.2.4 Confronto.....	47
6.2.5 Avaliação.....	48
6.3 Táticas de Negociação.....	48
<b>7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>50</b>
7.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa.....	50
7.2 Descrição dos Instrumentos de Pesquisa.....	51
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste início de novo milênio o mundo caracteriza-se por transformações e mudanças rápidas e profundas, que exigem capacidade de compreensão, de adaptabilidade e de decisões eficientes. As empresas deverão mudar porque se está modificando a sociedade como um todo: mudou o mercado em que operam e os recursos direcionais que estas podem e devem utilizar e sua forma de gerenciar todas as etapas do processo produtivo e comercial.

As rápidas e intensas mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o aumento da concorrência exigem que as empresas desenvolvam novos métodos e estratégias para terem sucesso sustentado nos negócios. Ao mesmo tempo, os consumidores se vêem diante de um considerável aumento de informações, tornando-se mais exigentes em relação à qualidade dos produtos, tecnologia de ponta e preços mais atraentes.

Historicamente a função compras/suprimentos foi considerada como uma atividade relativamente de menor importância em muitas organizações, seu status e influência eram relativamente baixos, em comparação com outras funções como finanças e produção. Entretanto, a atividade de compras vem passando por consideráveis mudanças nas últimas duas décadas, como resultados de fatores internos e externos que afetam seu desenvolvimento. As razões para este desenvolvimento movem-se em torno de fatores como reconhecimento da importância estratégica das atividades e de sua importância na redução dos custos organizacionais principalmente pela integração na cadeia de suprimentos.

Apresentada atualmente como fundamental para a vantagem competitiva das empresas, a gestão da função compras/suprimentos é uma ação geral que uma vez adotada leva a novas formas de relacionamento com os fornecedores, além disso, cria uma maior integração entre os setores da organização e um melhor desenvolvimento na gestão dos materiais, por tanto a função compras/suprimentos é uma função de apoio que abrange os departamentos de almoxarifados, manutenção, e materiais. Estas novas formas de relacionamentos ou bem chamadas parcerias ou alianças levam a cadeia de suprimentos a tornar-se flexível e dinâmica, dando abertura a uma função mais estruturada e enxuta.

As alianças são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, fundir recursos, competências e meios adequados para tentar captar oportunidades,

tornando-se fundamentais para o sucesso competitivo em mercados globais, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento. Segundo Porter (1986, p. 1), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Diante da importância e da complexidade da administração de compras e suas estratégias de negociações a função compras é um segmento essencial para a administração que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços e planejá-las adequadamente. A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Portanto, para Dias (1993, p. 237) “compras é uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento”.

Neste contexto, buscou-se nesta pesquisa discutir aspectos relacionados à Administração de Compras e suas estratégias de negociação, propondo-se a ajudar aos profissionais de compras a identificarem as estratégias de negociações na sua gestão, onde serão abordados os fatores fundamentais para o sucesso dessa área os quais destaca-se o que comprar; quando comprar; quanto comprar; preços de compra, prazos de entrega e condições de pagamentos.

## 1.1 Problemática

As empresas ainda não atentaram que a área de compras é o coração das organizações. É a partir dessa área que se inicia toda a movimentação dentro das empresas, desde o financeiro, a produção até as vendas. Comprando de forma correta, é pouco provável que o sucesso não esteja logo adiante, pois adquirindo produtos no momento certo com condições de preços e prazos coerentes, as empresas conseguirão atender o mercado de acordo com suas necessidades com lucratividade e rentabilidade.

Com base nesta premissa busca-se levantar a problemática do assunto em pesquisa, que objetiva contribuir para o conhecimento sobre a administração de compras, abordando a gestão das atividades da função compras e suas estratégias de negociação, fornecendo-lhes subsídios para maior conhecimento desta temática.

Diante disto, esse estudo pretende resolver a seguinte questão: É possível manter-se em um mercado bastante competitivo se a gestão de compras não tiver um foco nas suas estratégias de negociações para compreender os fatores que são fundamentais para o seu desenvolvimento e sucesso?

## 1.2 Justificativa

A função compras exerce um papel relevante dentro das empresas devido a sua dinâmica de gestão. No passado, esta função era considerada meramente uma função de escritório, cuja responsabilidade era a aquisição de materiais requeridos pelos diferentes departamentos da organização. Carr e Smeltzer (1999 p. 44) afirmam que “esse conceito começou mudar a partir dos anos 80, quando surgiu o reconhecimento do conceito de “Compra Estratégica” pelos trabalhos de Porter (meados dos anos 80), Lamming (1993), Cós (1995) e Wormack e Jones (1994)”.

Em consonância com Leenders *et al* (2002) na atualidade as atividades de compras podem ser descritas como: localizar, selecionar, qualificar, avaliar e estabelecer parcerias com fornecedores, negociações de preços, estabelecer metas de longo prazo, trabalhar integrado com os demais departamentos da organização, desenvolvendo processos enxutos e outras atividades pertinentes que asseguram a entrega e o bom funcionamento dos produtos.

Com a crescente competitividade no mercado em todos os segmentos da economia, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas, entre elas, a distribuição e colocação de produtos nas prateleiras, sem contar a boa qualidade de serviços a ser oferecida, sempre obedecendo aos desejos e necessidades do cliente.

Alguns aspectos como diversificação dos produtos, uso intenso da informática, esforço crescente de exportação aliados a uma maior preocupação com os custos na empresa, a necessidade de garantir prazos de distribuição, oferecendo assim um melhor nível de serviço, tudo vem a favorecer o desenvolvimento das modernas técnicas de logística no mundo dos negócios.

Assim, a atenção na função compras vem se destacando com grande rapidez nas empresas. A importância de que pesquisadores e gestores precisam de dados

atuais e informações sobre o processo de evolução da função compras dá a este estudo um foco específico na área gestão de compras.

Justifica-se então a necessidade de trabalhos que focalize na gestão de compras como tema central de discussão para crescimento das organizações. É neste intuito que desenvolve-se esta pesquisa, para aprofundar e oferecer as empresas, conhecimentos diversos sobre a administração de compras.

## **2 OBJETIVOS**

### 2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de negociações na administração de compras com o objetivo de compreender os principais fatores para o seu desenvolvimento e sucesso.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Levantar o referencial teórico sobre a administração de compras e suas estratégias de negociações.
- Verificar a compatibilidade e a eficácia das estratégias de negociações.

### 3 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos, ou seja, é o processo de tomar e colocar em prática, decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

A administração pode ainda ser definida como “trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar”. (MEGGINSON, 1998, p. 13)

O objeto central da administração é a atividade organizacional. Seu papel é vital e indispensável em nossa sociedade devido à complexidade e interdependência das organizações atuais, sendo o fator principal na solução dos problemas operacionais e de gestão das organizações.

As empresas atuais estão engajadas em contínuas inovações e modificações de orientação devido à natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitivas do ambiente de negócio. Essas mudanças levam a uma reorientação do pensamento administrativo, readequando-o à nova concorrência internacional, às modificações tecnológicas, à diminuição dos ciclos de vida dos produtos e ao aumento do poder do consumidor. (STONER e FREEMAN, 1985 apud BERNARDES, 2006).

Além disto, está presente hoje em dia uma nova maneira de trabalho e cultura de relacionamento onde a comunicação é o núcleo central devido à nova ordem no mundo global, promovida pela tecnologia da informação, revolucionando a maneira de fazer negócios. Nesta forma de trabalho, a internet, a intranet e a utilização do computador para integrar processos internos e externos estão sendo modificados com uma rapidez incrível o formato organizacional e a dinâmica das organizações, sendo o principal desafio a busca de novas soluções e a essência da eficácia para a busca de redes e parcerias em conexões virtuais de um contexto ambiental mutável.

Diante de tais modificações surge a figura do administrador com a principal responsabilidade de planejar, dirigir e controlar os atos dos subordinados, para obter deles mais eficiência, conseguindo uma produção máxima ao custo mínimo.

Com o aumento da profissionalização da administração houve um desenvolvimento significativo na tendência dos administradores quanto à preocupação com o relacionamento humano e social e com a maximização de lucros.

### 3.1 Funções da Administração

Há muitos níveis e funções de administração. Em geral, as atividades administrativas variam em diferentes níveis organizacionais e de acordo com diferentes funções, eles podem ser divididos em: Nível Administrativo, que preocupa-se com o estabelecimentos de objetivos e depois com as atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada, para atingir os objetivos da organização; e Nível Operacional, que preocupa-se com a liderança, incluindo supervisão, motivação e comunicação com os empregados para leva-los a atingir resultados eficazes. Assim como as funções podem ser divididas em funções principais, que são as três essências à sobrevivência das organizações (operação, marketing e finanças) e as funções de apoio, que são necessárias para fazer com que as funções principais se desenvolvam eficazmente.

Segundo Maximiano (2000, p. 26) “tomar decisões significa fazer escolhas. O processo administrativo abrange as seguintes funções: planejamento, organização e direção”.

As três funções organizativas primordiais que devem ser desempenhadas em qualquer organização para sua sobrevivência são: a produção, o marketing e as finanças. Além das funções de apoio como compras, pesquisa, desenvolvimento e contabilidade, que auxiliam no funcionamento das três funções prioritárias.

Desta forma, percebe-se que as atividades administrativas incluem o processamento de papéis, a preparação e a administração de orçamentos, acompanhamento de diretrizes e procedimentos estabelecidos e a manutenção de operações estáveis.

#### 3.1.1 Planejamento

O planejamento se trata da função do administrador de escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e determinar as diretrizes necessárias para atingi-los. Já a função de organizar refere-se a determinar os recursos para atingir os objetivos da organização, combinando-os com os grupos práticos e designando responsabilidades aos funcionários.

Planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los da maneira adequada. No fundo, o planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação desejada como objetivo. (CHIAVENATTO, 2000, P. 16).

O planejamento é um processo dinâmico e contínuo, onde se busca a adaptação diante das mudanças advindas do mercado e competitividade durante o desenrolar dos acontecimentos até que os objetivos sejam traçados.

Segundo Stoner e Freeman, (1985 apud Bernardes, 2006), no início de qualquer planejamento “deve-se buscar a eficácia (capacidade de determinar objetivos apropriados – fazer as coisas certas) e eficiência (capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização – fazer as coisas certo)”.

Os objetivos a serem alcançados através do planejamento devem ser claros, concisos e mensuráveis, com estipulação de datas e prazos finais compatíveis, de maneira que sejam obviamente alcançáveis. Fernandes e Berton (2005, p. 52) traçam alguns objetivos para se basear: sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente deseja alcançar. Estabelecendo objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram. Toda pessoa e toda organização tem recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos. Ao selecionar apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, comprometemo-nos com a forma através da qual usaremos os nossos recursos escassos e começaremos a estabelecer prioridades. Isso é especialmente importante para uma organização, que precisa coordenar as ações de muitos indivíduos. Você deseja tornar-se um campeão de xadrez? Ou um campeão de ginástica? As respostas a tais perguntas irão moldar tanto seus planos de curto quanto de longo prazo, e vão ajudá-lo a tomar muitas decisões cruciais. As organizações se deparam com decisões semelhantes, que são simplificadas se fizermos a pergunta: Qual é o nosso objetivo? Esta ação vai levar a organização para perto ou para longe de seu objetivo? Um objetivo claramente estabelecido e mensurável, com um prazo final específico, facilmente se torna um padrão de desempenho que permite aos indivíduos e aos administradores avaliarem seu progresso. Assim os objetivos são parte essencial do controle, o processo de

garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los. Se acharmos que estamos saindo do rumo ou se encontrarmos contingências não previstas, podemos iniciar uma ação corretiva modificando nosso plano. Algumas vezes, uma revisão no planejamento é na verdade, um fator-chave no sucesso de uma organização.

Geralmente nas empresas, independente do tamanho ou complexidade da mesma, seus administradores desenvolvem, mesmo nas tarefas mais simples, um plano para que a execução ocorra de modo disciplinado, conseguindo alcançar seus objetivos com um custo dentro dos parâmetros, satisfação pessoal dos envolvidos e sucesso perante o mercado.

Tais planos podem ser classificados em planos estratégicos e planos operacionais. Os planos estratégicos são projetados pelos administradores do topo do nível médio para cumprir os objetivos genéricos de uma organização, ao passo que os planos operacionais mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia a dia.

Para Quinn (1992) existem diferenças básicas entre planos estratégicos e operacionais:

- a) Horizontes de tempo: Os planos estratégicos, por estarem dentro de uma visão macro da instituição, possuem um tempo mais dilatado para se obter o esperado. São planos de crescimento perante o mercado abrangendo um espaço físico específico e um público alvo;
- b) Âmbito: Os planos estratégicos afetam uma ampla gama de atividades organizacionais, ao passo que os planos operacionais tem um âmbito mais estreito e limitado. No nível operacional, a estratégia se transforma num conjunto de metas específicas, de curto prazo e mensuráveis;
- c) Complexidade e impacto: Frequentemente, os objetivos estratégicos são amplos e “simples”. Porém ao analisarmos o objetivo a ser alcançado e as etapas que existirão nas atividades organizacionais estaremos visualizando a importância do estabelecimento de bases sólidas para o desenvolvimento dos planos;

- d) Independência: Se a organização quer avançar com eficácia, os objetivos e planos operacionais devem refletir os objetivos e planos estratégicos, bem como a missão mais ampla da organização.

### 3.1.2 Organização

Organização é a função do administrador de determinar os recursos necessários para atingir os objetivos de uma empresa, combinando estes recursos, designando responsabilidades, traçando objetivos e metas e desenvolvendo ações que alcancem o bom funcionamento da instituição.

Segundo Chiavenato (2000, p. 24)

A organização é a função administrativa que se incumbe do agrupamento dos órgãos e das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa. O agrupamento dos órgãos e das atividades envolve a reunião de pessoas e recursos empresariais sob a autoridade de um chefe. Assim, a organização precisa lidar com pessoas, órgãos e relações de autoridade e responsabilidade.

Ainda conforme Chiavenato (2000, p. 48) “o objetivo da organização é agrupar e estruturar todos os recursos da empresa – órgãos, pessoas e equipamentos – permitindo o alcance dos objetivos almejados da melhor forma possível e que existem cinco princípios básicos de organização”.

Princípio da Especialização – na medida em que as pessoas têm suas atividades específicas, passam a possuir uma especialização em seu trabalho.

Princípio da Definição Funcional – A função de cada pessoa dentro da empresa deve ser claramente definida, principalmente no que concerne às responsabilidades e as relações de subordinação e comando. Normalmente se utiliza o organograma como definição.

Princípio da Paridade da Autoridade e Responsabilidade – Há necessidade de conseguirmos dentro da empresa uma equivalência entre autoridade e responsabilidade, proporcionando assim um equilíbrio para que ninguém tenha tanta responsabilidade sem autoridade e vice-versa.

Princípio Escalar – Neste princípio, complementamos o princípio anterior, onde a pessoa que tem a responsabilidade deve ter conhecimento claro a quem deverá prestar contas e sobre quem possui autoridade.

Princípio das Funções de Linha e de Staff – As funções de linha trabalham diretamente para alcançar os objetivos principais da empresa, enquanto as funções de staff servem para assessorar e apoiar aos órgãos de linha no alcance daqueles objetivos.

Na visão de Stoner e Freeman (1985 apud Bernardes, 2006, p. 46):

A estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. [...] Nas empresas, a estrutura organizacional é encontrada de duas maneiras. A estrutura formal aparece fielmente no organograma de qualquer instituição. Entretanto, os organogramas tendem a esconder muitas características da estrutura organizacional, por exemplo, deixando entender que as pessoas que estão no mesmo nível dentro do organograma, têm a mesma autoridade e a mesma responsabilidade o que acaba não acontecendo.

O mesmo autor ainda diz que “estrutura da organização informal são relacionamentos não documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados”.

### 3.1.3 Direção

A direção é considerada uma função administrativa muito importante, agregada ao planejamento e a organização, principalmente porque o processo envolve muitas pessoas com funções diversificadas, exigindo que todo o contexto seja direcionado para um objetivo comum.

Direção constitui a terceira etapa do processo da administração, após o planejamento e a organização. Enquanto o planejamento e a organização são etapas anteriores à execução dos trabalhos, direção é a etapa concomitante ou simultânea. Direção é a função administrativa que conduz e coordena o pessoal na execução das atividades planejadas e organizadas. Significa orientar e coordenar o trabalho dos subordinados. No fundo, dirigir significa interpretar os objetivos e os planos para as pessoas e dar as instruções sobre como executá-los. Trata-se de atuar diretamente sobre as pessoas para conseguir que executem as suas atividades dentro do que foi planejado. (CHIAVENATO, 2000, p. 40).

Portanto, a função de direção implica na influência dos funcionários para alcançar os objetivos, o que envolve qualidade, o estilo e o poder do líder, e também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina.

A função de dirigir ou liderar é, na verdade, uma supervisão e direcionamento aos funcionários para que os mesmo façam o que é almejado, orientando na forma de desempenhar determinadas tarefas, dando instruções, transmitindo objetivos, utilizando de diversos métodos para uma comunicação eficiente que atinja todos os níveis da organização, como setores operacionais e gerenciais.

### 3.1.4 Controle

De acordo com Chiavenato, (2000, p. 54):

Controle é a função administrativa que consiste em medir e avaliar o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos. Portanto, as tarefas executadas devem ser analisadas, bem como o modo que estão sendo executadas, a fim de que possamos verificar o acatamento das ordens dadas evitando assim,

possíveis procedimentos anti-normativos e corrigindo quando necessário e evitando sua repetição.

Conforme o autor acima, o controle acompanha todas as etapas da administração, pois mesmo no planejamento, a organização, direção há a necessidade continua de efetuarmos o controle.

Segundo Chiavenato (2000, p. 55), controle é um processo contínuo e repetitivo composto por quatro etapas, a saber:

- a) Estabelecimento de Padrões: padrões são parâmetros que servirão de referencial para comparações com o desempenho futuro, como por exemplo: padrões de quantidade, de qualidade, de tempo e de custo.
- b) Avaliação de Desempenho: nesta etapa são avaliados os procedimentos que já foram concretizados e os que ainda estão por serem concretizados.
- c) Comparação do Desempenho com o Padrão Estabelecido: todas as atividades executadas são comparadas com o padrão estabelecido e a partir daí serão identificados possíveis variações, diferenças, falhas ou erros. Tais diferenças verificadas poderão ser acatadas desde que estejam dentro de um limite de tolerância estipulado no planejamento.
- d) Ação Corretiva: esta etapa somente será concretizada caso haja identificação de diferenças entre o executado e o proposto. Será definido quando, quanto, onde e quem irá efetuar as correções.

Assim, Chiavenato afirma que todas as áreas e assuntos da empresa devem estar sob controle. Portanto significa que existe um acompanhamento ou monitoração dentro da empresa. Este controle pode ser acompanhado em áreas específicas:

- a) Área Institucional: é o controle geral da empresa, como um todo. Nesta são analisadas através de relatórios e balanços contábeis e controle de lucros e perdas, e controle do retorno do investimento, etc.
- b) Área de Finanças: é a administração dos recursos financeiros da empresa, como o controle orçamentário, contabilidade de custos, controle de investimento, etc.
- c) Área de Produção: refere-se à administração dos recursos materiais da empresa, como o planejamento e controle da produção, de materiais, de estoques, de qualidade, etc.
- d) Área Mercadológica: controla os recursos mercadológicos ou comerciais da organização, controle de vendas, de estoques de produtos acabados, da entregas a clientes, das promoções e propagandas, etc.
- e) Área de Pessoal: trata-se da administração de recursos humanos da empresa, como controle de frequência, de férias, de entradas e saídas de pessoal, promoções, remanejamentos, etc.

Segundo Robbins (2001, p. 141) controle como o “processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes e sugere três etapas de controle, que são: a

mensuração, a comparação de desempenho real em relação a um padrão, e a tomada de ação gerencial”.

#### **4 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS**

Segundo Dias (1993, p. 15), “a área de compras é um segmento de suprimentos, que tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais e serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas”.

A área de Compras é que faz a ligação da unidade produtiva e seus fornecedores. Na medida em que as empresas têm se concentrado em suas funções essenciais, a função de Compras tem tido maior importância, devido ao alto valor gasto nas compras de insumos para a produção.

A função de Compras é fator competitivo fundamental para a empresa que deseja participar de seu mercado, pois, comprar bem é um dos meios que a empresa tem para reduzir seus custos.

São pré-requisitos essenciais da área de compras de materiais e serviços (DIAS, 1993, p. 23):

Ser capaz de analisar o processo produtivo do fornecedor, verificando se os custos são compatíveis com o mercado e, assim, comprar ao preço correto e nas melhores condições de pagamento, gerando vantagem em termos de custos, pois Logística, Gestão de materiais, Gestão da cadeia de suprimentos, Gestão de compras e suprimentos, Gestão da distribuição física quanto maior for a proporção dos custos dos materiais comprados, nos custos totais da empresa, maiores serão as economias possíveis a partir de uma redução nos custos dos materiais comprados;

Comprar para entrega no prazo estipulado e na quantidade correta, mantendo o fluxo de suprimentos para atender ao programa de produção, atendo-se aos possíveis impactos na velocidade e confiabilidade no cumprimento dos prazos de entrega de seus produtos. Os níveis de estoque devem ser monitorados, pois altos níveis de estoque podem dar tranquilidade à produção, mas acarretam despesas com pessoal e com espaço ocupado e custo de capital. Baixos níveis podem prejudicar a produção e aumentar os estoques intermediários;

Comprar na qualidade exigida. A falta de qualidade afeta diretamente a velocidade no fornecimento e a confiabilidade, o comprador deve saber avaliar se o fornecedor é capaz de atender aos níveis mínimos de qualidade exigidos, e se o mesmo está disposto em investir para adequar-se aos padrões definidos;

Comprar da fonte correta, verificando se os custos do fornecedor são compatíveis com o mercado; a potencialidade do fornecedor; suas instalações, avaliando a capacidade de produzir com qualidade, flexibilidade e organização; o efeito da localização dos fornecedores sobre os custos, considerando as embalagens e metodologia de transporte; sua saúde financeira e se possui estrutura organizacional definida; a qualidade e a disposição do fornecedor para implantar programas de melhoria; sua capacidade de propor novas soluções para produtos e melhorias em processo e adaptar-se às alterações ditadas pelo mercado; a pontualidade

na entrega e definindo se o abastecimento será feito por um único fornecedor ou mais de um deles.

Dentro da perspectiva de Martins e Alt (2001) infere-se que a área de Compras evoluiu do sistema que se restringia à negociação de preço, prazo e qualidade para um sistema que envolve a pesquisa, desenvolvimento e qualificação técnica dos fornecedores. Exige-se que haja um sistema de informações adequado para atender às novas exigências de compras nos mercados globais. Cabe a Compras a definição se é mais estratégico para a empresa produzir internamente ou comprar de terceiros, verificando-se as vantagens e desvantagens que existem em cada situação. Na primeira situação, a de produzir internamente, as vantagens são ter maior autonomia na alteração do *mix* de produtos, prazos e política de preços, terem o domínio da própria tecnologia e independência de terceiros. Já as desvantagens seria o fato de arca-se integralmente com os investimentos, diminuindo a flexibilidade na alteração de processos produtivos. A segunda situação, comprar de terceiros, daria à empresa a condição de poder concentrar-se no seu negócio principal, geraria redução dos custos de investimento em instalações industriais (minimizar riscos), possibilitaria maior flexibilidade na alteração do volume de produção atendendo às necessidades do mercado, e exigiria envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos. A relação, cliente e fornecedor passa a ser de parceria, pois, o fornecedor ajuda a desenvolver novos produtos (*co-design*), garantindo sua qualidade, atua na melhoria de processos, tanto internos quanto do cliente, e propõe alternativas mais baratas e que não comprometam o produto. As desvantagens desta situação seriam: a perda do controle tecnológico, maior exposição às mudanças do mercado e maior interdependência entre as empresas da cadeia produtiva.

A área de Compras deve interagir com as demais áreas da empresa, de forma a assegurar que suas contribuições sejam importantes nas tomadas de decisões e que seus objetivos estejam em linha com os da empresa. São exemplos de áreas internas da empresa que interagem com a área de Compras (DIAS, 1993, p. 38):

\* A área de Produção é que define a necessidade de materiais e componentes e gera informações sobre estoque, para que sejam verificados os prazos de entrega dos pedidos e respectivos recebimentos.

\* A engenharia de produtos e processos especifica os materiais e produtos a serem comprados, e solicita pesquisas sobre novos produtos, para a definição de fornecedores, preços e condições de pagamento.

\* A qualidade dá informações sobre qualidade e especificações de produtos e a área de Compras deve adquirir materiais e produtos que satisfaçam as especificações e manter controle sobre o andamento da qualidade dos fornecedores.

\* A área de Vendas deve manter a de Compras informada quanto ao andamento das vendas, para que se possa avaliar a quantidade de materiais que devem ser adquiridos. Deve divulgar o surgimento de novos concorrentes e novas tecnologias para que se busquem fornecedores capazes de atender às novas demandas.

\* Contabilidade e Finanças controlam os impactos das compras para a empresa, que representam custos e compromissos com terceiros, avaliam a disponibilidade de caixa e assessoram as negociações com base nas informações dadas por compras.

\* O Jurídico atende às solicitações de pareceres, dá informações que dizem respeito à situação legal do fornecedor, dá assessoria jurídica e avalia contratos.

\* A área de Informática dá assessoria na manutenção de sistemas que facilitem a troca de informações com os fornecedores e áreas internas da empresa, assegurando rapidez e confiabilidade das informações e a gestão dos bancos de dados e pedidos de compras.

Devido a isso, além da interação com as áreas internas, a área de Compras deve estar atenta às informações externas que influenciam suas decisões. São elas, as condições gerais do mercado, informações sobre produtos atuais e novos, fontes de suprimento, capacidade de produção dos fornecedores, condição de mão-de-obra, impostos, preços e descontos e, por fim, condições e preços de transportes.

#### 4.1 Conceito de Compras

Comprar é um termo normalmente utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional para promover a procura dos materiais e dos serviços e, então, supri-los para serem utilizados pela empresa, é o que explica Gonçalves (2004). A função compras envolve uma responsabilidade muito maior e requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas. Requer uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, no que tange ao armazenamento dos materiais; planejamento de estoque, responsável por definir as quantidades a serem adquiridas e os respectivos prazos de entrega; finanças, no que se relaciona a autorização e controle de pagamentos das faturas dos materiais recebidos e muito outros setores da empresa organizacional.

Segundo Dias (1993, p. 239)

Compras é um segmento essencial para a administração que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços e planeja-las adequadamente. Portanto, trata-se é uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação de prazos, preços, qualidade e volume.

#### 4.2 Objetivos da Função de Compras

Corroborando com Gonçalves (2004), a função de compras a que nos referimos diz respeito a todo o complexo que envolve o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. Todo esse complexo de atividades, mesclando diversos objetivos muitas vezes conflitantes, é dirigido a uma única finalidade: garantir que materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade, no tempo desejado.

Complementando o que diz Gonçalves, Arnold (1999, p. 209) conceitua “essa função é responsável pelo estabelecimento do fluxo de materiais na empresa, pelo seguimento junto ao fornecedor e pela agilização da entrega”. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função de compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.

De acordo com Gonçalves (2004) esse processo de planejamento envolve objetivos como:

- a) Comprar de forma eficiente, maximizando o ganho para empresa, dentro dos padrões éticos.
- b) Garantir o suprimento dos materiais, nas quantidades e nos prazos exigidos pelos usuários.
- c) Criar e desenvolver de forma permanente e intensiva, um cadastro de fornecedores de suprimentos que dê garantias quanto ao fluxo de materiais a serem abastecidos nas empresas.
- d) Manter uma boa articulação tanto internamente nas empresas, quanto insumos e produtos exigidos pelas empresas.
- e) Criar rotinas e procedimentos dentro dos processos de aquisição que sejam ágeis e que permitam um efetivo controle de todo o processo.

Os indicadores mais específicos dos objetivos gerais da função compras podem ser resumidos em nove itens abaixo, conforme. Leenders *et al*, (1993, p. 28-31) apresenta:

1. Providenciar um fluxo interrupto dos materiais, suprimentos e serviços requerido para operar a produção, isto significa que; Ter as matérias primas e as peças de produção principais fora de estoques causaria uma baixa na produção e seria extremamente custoso em termos de perda de produção, custos de escala e custos fixos, e a incapacidade para cumprir com o prazo de entrega ao cliente. Por exemplo, uma indústria de automóvel não pode completar a produção de carros sem pneus, ou uma companhia aérea não pode manter seus horários estabelecidos de vôo sem compras de combustível.

2. Manter o controle dos inventários e procurar o mínimo de perda. Uma forma de assegurar o fluxo de matéria prima é manter poucos inventários.

3. Manter um adequado padrão de qualidade, produzir um bem ou serviço com certo nível de qualidade é requerido para as entradas de insumos (os *inputs*), caso contrário o produto final não cumprirá as expectativas dos resultados esperados com os custos de gastos de fabricação aceitáveis.

4. Encontrar ou desenvolver fornecedores competentes. Na análise final o sucesso do setor de compras depende de sua habilidade em localizar ou desenvolver fornecedores, analisando suas potencialidades e selecionando o fornecedor apropriado.

5. A padronização dos materiais comprados: Isto significa selecionar o melhor produto possível desde um ponto de vista de diferentes empresas, com a intenção pretendida a ser comprado.

6. Comprar os bens e serviços requeridos ao preço final mais baixo. A Função Compras consome a parte maior dos recursos econômicos de uma organização.

7. Melhorar a posição competitiva da organização. A organização somente será competitiva se esta pode controlar seus custos, a fim de proteger a margem de lucros.

8. Conseguir ter relacionamentos harmoniosos com todos os demais departamentos dentro da organização. A atividade de compra não pode ser realizada unicamente pelo esforço do setor de compras; o sucesso vital está na cooperação com os outros departamentos e com os indivíduos dentro da empresa.

Por exemplo, o departamento de PCP – (Planejamento do controle da Produção) deve fornecer informação sobre o material requerido de forma oportuna, para que compras tenha o tempo necessário para localizar fornecedores competentes e para poder fazer acordos vantajosos de compras. A função compras deve trabalhar próximo com o controle de qualidade em determinado processo de inspeção, no recebimento de materiais, na comunicação com os fornecedores das mudanças necessárias quando aparecem problemas e eventual assistência no desempenho do atual fornecedor.

9. Realizar os objetivos de suprimentos ao menor custo administrativo possível. Se o procedimento de compra não é eficiente, o custo administrativo de compra será excessivo.

#### 4.3 Aspectos Gerais do Comprador

É válido ressaltar que para Gonçalves (2004) a área de compras de uma empresa deve possuir executivos bem preparados, com talento compatível com a função que vão exercer. Com o advento de tecnologias mais modernas e o avanço da área de informática e de novas técnicas gerenciais, a demanda para a contratação de executivos para gerenciar as atividades de aquisição de materiais levou a um critério de seleção mais apurado, por buscar identificar as potencialidades técnicas e gerenciais de cada candidato.

O profissional de compras que desenvolve suas atividades nessa área tem de estar, obrigatoriamente, muito bem informado sobre o mercado supridor com o qual interage, examinando suas flutuações sazonais de preços e disponibilidade de oferta de produtos e serviços, eventuais crises de abastecimento, problemas relacionados com o comércio exterior, enfim, estar atento às oscilações do próprio mercado.

Um comprador bem informado vai produzir de forma eficiente e eficaz, com elevados resultados para a empresa que trabalha. A leitura obrigatória dos principais periódicos que circulam no país deverá ser a primeira atividade ao iniciar o seu dia de trabalho. Todo esse arsenal de informações, com que um executivo que atua na gestão de compras necessita, tem por finalidade primordial dar condições para que ele possa avaliar sua estratégia de atuação diante de situações como:

- a) A economia está globalizada e esse fato não pode ser deixado de lado.
- b) Os mercados se tornam cada vez mais internacionais e os problemas sociais, econômicos e políticos afetam substancialmente o suprimento de bens e serviços.
- c) O custo dos materiais é afetado pelos níveis de estoques que a empresa estabeleceu em suas políticas internas de gestão de materiais.
- d) O preço de compra é fator que, com maior frequência, se associa à responsabilidade de procura. O gestor de compras tem papel muito importante no julgamento do preço correto de qualquer aquisição.
- e) O acompanhamento de preços de mercado tanto das matérias-primas básicas, que compõem o produto, insumos e componentes, é elemento-chave no processo de decisão de compras.
- f) A função compras tem um papel significativo e importante no desenvolvimento de novos fornecedores.

Os fatores listados têm por objetivo principal para o autor acima citado, assegurar um perfeito fluxo no suprimento dos materiais nas empresas, obrigando a um gerenciamento bem articulado em todos os níveis e à priorização dos processos de aquisição dos produtos e insumos básicos destinados à execução das metas e estratégias das empresas.

#### 4.4 Ciclo de Compras

O ciclo de compras deve começar com a elaboração do pedido do suprimento e terminar com o seu respectivo pagamento. Os autores, a exemplo de Paterno e Arnold elaboram propostas semelhantes para desenhar o ciclo de compras. O ciclo inicia fora do setor de compras a partir da identificação de necessidade do bem ou serviço a ser adquirido. O ciclo pode ser ilustrado, com nossa adaptação, nos seguintes passos:

1. Elaboração e colocação do pedido de suprimento;
2. Análise do pedido de suprimento (planejamento da compra);
3. Seleção dos prováveis fornecedores;

4. Avaliação do preço de mercado;
5. Escolha do fornecedor;
6. Acompanhamento dos prazos de entrega;
7. Recebimento, conferência e pagamento.

O início do ciclo de compras com a elaboração do pedido de suprimento assume fundamental importância para o sucesso da operação. Um pedido mal especificado tem grande chance de resultar em uma compra equivocada com desperdício de dinheiro para a unidade de saúde. Observe que geralmente quem elabora o pedido não é a mesma pessoa quem realiza a operação de compra. Pessoas com níveis de conhecimento e informações diferentes têm diferentes entendimentos sobre o que vêem e pensam, ou seja, pode ocorrer de ser óbvio e trivial para quem está usando o material e solicitando a aquisição e ser ininteligível para quem está comprando.

Assim, o resultado das negociações de compras envolvendo itens com especificações incompletas, pode levar a aquisição de um objeto inútil para o setor requisitante. A padronização dos itens de uso freqüente reduz os problemas decorrentes da especificação incompleta.

A gestão da compra de suprimentos, parte integrante da cadeia de suprimentos, tem um enorme papel estratégico para a empresa visto que envolve grande volume de recursos e quanto maior for a proporção dos custos dos suprimentos comprados nos custos totais de uma empresa, maiores serão as economias resultantes de reduções de custos destas compras. Num ambiente cada vez mais competitivo, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou *supply chain management*, atua administrando o uso de tecnologias para planejar e controlar todos os fatores ligados à produção e distribuição de produtos e serviços, reduzindo os custos globais do sistema e satisfazendo o cliente final.

As alianças estratégicas representam oportunidades para que as empresas preencham suas necessidades de habilidades e recursos essenciais para que tenham sucesso competitivo em mercados globais. As alianças estratégicas são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, para tentar captar oportunidades, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento para se possa alcançar seus objetivos básicos de agregar valor aos produtos, ter acesso a novos mercados, promover redução de custos e de

tempo de desenvolvimento de novos produtos, compartilhando os riscos do negócio, bem como investimentos e conhecimento tecnológico.

Segundo Gonçalves (2004) o departamento de compras está situado dentro da estrutura empresarial com suas características específicas. Em algumas organizações, a função compras abrange um leque maior de atividades nas quais há inclusão de outras funções como, gerência de materiais, acompanhamento de contratos e controle das faturas de fornecimento de materiais para autorização de pagamentos, entre outras. Já em outras organizações, a atividade de compra envolve desde a pesquisa das fontes de suprimentos, procedimentos para aquisição de materiais, negociações dos contratos dos fornecimentos e se estende até a verificação do recebimento do material e a respectiva autorização para pagamento das faturas ao órgão responsável pelos pagamentos.

O ciclo de compras consiste nos seguintes passos:

- a) Receber e analisar as requisições de compras. As requisições de compras têm início com o departamento ou a pessoa que será o usuário final. Dessa forma, o solicitante libera o pedido planejado autorizando o departamento de compras a ir adiante e processar um pedido de compras. No mínimo, as requisições de compras contêm as seguintes informações:
  - Identidade do requisitante, aprovação assinada e conta para o débito do custo.
  - Especificação do material.
  - Quantidade e unidade de medida.
  - Data e local da entrega exigidos.
  - Qualquer outra informação complementar necessária.
  
- b) Selecionar fornecedores. Encontrar fornecedores potenciais, emitir solicitações para cotações, receber e analisar cotações, selecionar o fornecedor certo. Identificar e selecionar fornecedores são importantes responsabilidades do departamento de compras. Para itens rotineiros ou para aqueles que nunca foram comprados antes, deve-se manter uma lista de fornecedores aprovados. Se o item não foi comprado antes ou se não houver um fornecedor aceitável em arquivo, deve-se fazer uma pesquisa. Se o pedido é de pequeno valor ou para itens padronizados, um

fornecedor provavelmente poderá ser encontrado num catálogo, num jornal especializado ou numa lista telefônica.

- c) Determinar o preço correto. Essa é uma responsabilidade do departamento de compras, intimamente ligada à seleção dos fornecedores. O departamento de compras também é responsável por negociar o preço, e tentará obter o melhor preço junto aos fornecedores. O preço não é o único fator que influi nas decisões de compra. Entretanto, em igualdade de circunstâncias, é o mais importante. Na empresa fabricante média, as compras correspondem a 50% do custo das mercadorias vendidas, e qualquer economia feita no custo de compras tem influencia direta sobre os lucros.
- d) Emitir os pedidos de compras. Ordem de compra é uma oferta legal de compra. Uma vez aceita pelo fornecedor, ela se torna um contrato legal para entrega das mercadorias de acordo com os termos e condições especificados no contrato de compra. O pedido de compra é preparado com base na requisição de compra ou nas cotações, e também em qualquer outra informação adicional necessária. Envia-se uma cópia ao fornecedor, o departamento de compras retém uma cópia, e outras são enviadas para outros departamentos, tais como o de contabilidade, o departamento requisitante e o departamento de recepção de mercadorias.
- e) Acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos. O fornecedor é responsável pela entrega pontual dos itens pedidos. O departamento de compras deve garantir que os fornecedores realmente entreguem pontualmente. Se houver qualquer dúvida quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, o departamento de compras deve descobrir isso a tempo de tomar medidas corretivas. Isso pode envolver a agilização do transporte, fontes alternativas de suprimentos, um trabalho junto ao fornecedor para sanar seus problemas ou a reprogramação da produção.

O departamento de compras também é responsável por trabalhar com o fornecedor quando houver quaisquer mudanças nas exigências de entrega. A demanda de itens muda com o tempo, e pode ser necessário agilizar alguns itens ou atrasar a entrega de alguns pedidos. O comprador deve manter o fornecedor informado sobre as verdadeiras exigências, de modo que o fornecedor seja capaz de prover o que é necessário no tempo certo.

- f) Receber e aceitar as mercadorias. Quando as mercadorias são recebidas, o departamento de recepção as inspeciona para garantir que foram enviados os itens corretos, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte. Usando a sua cópia do pedido de compras e a nota fiscal fornecida pelo transportador, o departamento de recepção de mercadorias aceita os produtos e escreve um recibo, observando qualquer variação. Se for necessária outra inspeção, por exemplo, do controle de qualidade, as mercadorias são enviadas para o departamento correspondente ou retidas para inspeção. Se as mercadorias recebidas estiverem danificadas, o departamento de recepção avisará ao departamento de compras e reterá as mercadorias para outras providências. Desde que as mercadorias estejam em ordem e não exijam mais inspeções, elas serão enviadas para o departamento solicitante ou para o estoque. Uma cópia do recibo é então enviada para o departamento de compras, observando qualquer variação ou discrepância em relação ao pedido de compras. Se o pedido é considerado completo, o departamento de recepção de mercadorias fecha sua cópia do pedido, se não estiver completo, o pedido de compra é mantido aberto, esperando para ser completado. Se as mercadorias também foram inspecionadas pelo departamento de controle de qualidade, os responsáveis por esse setor também avisarão ao departamento de compras sobre a aceitação ou não aceitação das mercadorias.
- g) Aprovar a fatura para pagamento do fornecedor. Quando é recebida a fatura do fornecedor, há três informações que devem concordar: o pedido de compra, o relatório de recebimento e a fatura. Os itens e as quantidades devem ser os mesmos em todos os documentos; os preços e

suas extensões devem ser os mesmos no pedido de compra e na fatura. Todos os descontos e termos do pedido original de compra devem ser comparados com a fatura. É função do departamento de compras verificar esses aspectos e resolver quaisquer diferenças. Uma vez aprovada, a fatura é enviada ao departamento de contas a pagar.

A explicação de Gonçalves (2004) nos revela que comprar e vender são duas atividades básicas em qualquer empresa. As modalidades de escambo, que resultavam em troca de mercadoria e o pagamento em moedas de ouro como usual na Idade Média, foram modificadas. Hoje um grande número de empresas já utiliza meios eletrônicos para realizar suas compras e efetivar suas transações comerciais. Esse novo processo de compras eletrônico vem reduzindo sensivelmente os custos e aumentando a agilidade na realização de negócios.

#### 4.5 Seleção dos Fornecedores

Segundo Arnold (1999, p. 218) “é também função de compras conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço”.

Uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Um bom fornecedor, é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na quantidade exigida, tem a capacidade de produzir em quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos.

Gonçalves (2004, p. 208) explica que:

devemos sempre ter em mente que o ato de comprar bens e serviços para uma empresa é uma tarefa complexa e envolve desde o conhecimento a respeito do objeto de compra como as especificações, padrões, normas aplicáveis, critérios de inspeção e aceitação, até uma extensa busca de fontes de suprimento que garantam o fornecimento do produto desejado, na hora certa e na quantidade certa.

Assim, criar um cadastro de fornecedores habilitados a prestar serviços e fornecer materiais é crucial para o setor de compras. Na verdade, ele é o corpo central que alimenta o processo de suprimento de material, com uma determinada empresa fornecedora, vamos procurar um parceiro e não comprar um problema, então hoje, os fornecedores de grandes empresas são na verdade parceiros delas, e

somente com essas alianças estratégicas visando a objetivos comuns é que podemos garantir qualidade e regularidade no suprimento de materiais e de serviços, e conseqüentemente, a sobrevivência da empresa no mercado.

Os critérios padronizados para a seleção de fornecedores são: qualidade, preço, condições, entrega e serviço, acompanhados do desempenho real no atendimento de pedidos anteriores. Fornecedores devem ser selecionados numa base de quão bem eles atendem uma variedade de requisitos específicos (que não dependem apenas do preço).

A seleção de fornecedor é uma das atividades mais importantes na aquisição, pois a produção começa com a aquisição, e um programa de aquisição não terá sucesso ao menos que relacionamentos cooperativos de fornecedor/cliente sejam estabelecidos e mantidos. A seleção efetiva de fornecedor pode também ajudar as companhias a obter a produção "*just-in-time*".

Além disso, para assegurar que os materiais recebidos possuam altos níveis de qualidade, uma avaliação de fornecedor deve ser efetuada periodicamente. Companhias distintas têm diferentes requisitos a respeito da performance do fornecedor.

Portanto, o essencial é que cada companhia avalie cuidadosamente suas necessidades particulares e desenvolva critérios significativos para a seleção e avaliação de seus fornecedores.

Segundo Dias (1993) entende que os requisitos indicados deverão estar organizados de uma forma sistemática e sempre disponível, com o objetivo de facilitar a consulta por todos aqueles que estejam envolvidos com as atividades à aquisição de materiais e serviços. Adicionalmente, deverá ser realizada uma classificação dos fornecedores de acordo com os critérios previamente estabelecidos pela empresa, envolvendo uma série de fatores como a habilidade técnica do fornecedor de produzir ou fornecer o produto desejado; a produção deve ser capaz de satisfazer às especificações do produto de forma consistente; ao selecionar um fornecedor, é desejável que se escolha uma empresa confiável, e financeiramente sólida no mercado; se o produto tem natureza técnica ou provavelmente necessitará de peças de reposição ou apoio técnico, o fornecedor deve oferecer um bom serviço de atendimento pós-vendas; algumas vezes, é desejável que o fornecedor esteja próximo do comprador, ou pelo menos que mantenha um estoque local; e também o fornecedor deve ser capaz de oferecer

preços competitivos, isso não significa necessariamente o menor preço, mas esse aspecto considera a capacidade do fornecedor para fornecer as mercadorias necessárias na quantidade e na qualidade exigida, no tempo desejado, e também quaisquer outros serviços necessários.

#### 4.6 A Dinâmica de Compras e do Mercado Fornecedor

Dentro da linha de Gonçalves (2004) um diagnóstico preliminar demonstra que, nos órgãos de compras, há uma carência de atitudes prospectivas com uma visão estratégica, em vez de uma atuação, como ocorre freqüentemente, de buscar o possível a cada instante, em uma característica situacional de “bombeiro” que vive apagando “incêndios”, ao invés de estudar e analisar a evolução dos mercados, seus impactos conjunturais, com o objetivo de dominar a dinâmica dos eventos futuros.

A busca de bons fornecedores começa pelo estudo de mercado. No sistema tradicional, a função da administração de compras constitui basicamente em procurar um fornecedor no momento em que a necessidade de um determinado material ou serviço se faz presente. Encontrando o fornecedor, começa-se, então, o processo de discutir os prazos de entrega e as condições comerciais.

A atuação da administração de compras deverá ter um enfoque de planejamento estratégico em lugar de consagrar a maior parte do seu tempo na preparação dos pedidos do dia-a-dia. Na verdade, o gerente de administração de compras deverá estar muito mais preocupado com as transações comerciais, de acordo com as bases preestabelecidas, do que atuar como um mero burocrata que opera as necessidades ocasionais, pois dentro desse enfoque, cada elemento da equipe passa a ser um verdadeiro gerente de planejamento, onde este deve estar apto a enfrentar as pressões externas e internas do negócio.

As pressões externas são caracterizadas pela disputa acirrada, envolvendo a possibilidade de intervenção do Estado na economia, exigência dos consumidores, problemas relacionados com seus clientes, acionistas e empregados, pressões por alterações ecológicas entre outras. Já as pressões internas, surgem a partir do momento em que a administração deixa de aproveitar as oportunidades de negócios ou a expansão do negócio atual. Não tendo visão estratégica, a empresa é pouco ágil às mudanças que ocorrem e fatalmente perde a corrida na competição. (GONÇALVES, 2004, p. 211)

As mudanças exercem violentas pressões no sentido de provocar alterações estruturais e administrativas nas empresas. Um exemplo típico no Brasil envolve a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor e das novas diretrizes da Vigilância Sanitária, que promoveram a necessária reestruturação no processo de produção e comercialização de produtos e novas abordagens por parte dos fabricantes e fornecedores. Sendo assim, várias ameaças estão sempre presentes no contexto das empresas. Estas precisam ser claramente identificadas e diagnosticadas para uma perfeita dinâmica de suprimento dos materiais e serviços e as articulações com fornecedores e demais envolvidos no processo:

Segundo Porter (1986, p. 59) são elas:

- a) Ameaças Naturais: visto que as matérias-primas existentes em abundância na natureza não são inesgotáveis, assim como as modificações climáticas poderão produzir efeitos desastrosos para as economias dos países e suas empresas.
- b) Ameaças Políticas: devido às intenações do Estado na economia e no sistema jurídico dos países que são normalmente criadas com a finalidade de obtenção de um benefício direto ou indireto.
- c) Ameaças Financeiras: em face das flutuações bruscas de moedas fortes, com probabilidade de surgimento de riscos financeiros com seus impactos no comercio internacional.
- d) Ameaças de Mercados: devido às altas de preços e suas oscilações, políticas pretensionistas de alguns países e mesmo a internacionalização dos mercados.
- e) Ameaças Tecnológicas e dos Avanços Industriais: as modificações profundas na estrutura da concorrência por meio da automação e da modernização dos parques industriais. Exigências de produtos com qualidade sem agredir o meio ambiente, com o conseqüente desaparecimento das empresas marginais, aceleração das fusões e aquisições e o crescimento das falências e concordadas.

## **5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade da ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, como destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil

demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais mudanças têm exigido em redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

MACCRIMMON & WEHRUNG (1986, apud STEINER NETO, 1998, p. 51), propõe três enfoques sobre o conceito de estratégia:

- 1) Estratégia vista como ações coordenadas e relacionadas, que envolvem disponibilização de recursos e direcionam para objetivos, os quais servem para a coordenação da ação.
  - 2) Estratégia vista como ações coordenadas e inteligíveis (o primeiro enfoque, agregado à coerência no tempo e espaço).
  - 3) Estratégia vista como ações coordenadas, inteligíveis e condicionadas ao ambiente (os dois primeiros enfoques agregados à condição-ação).
- Nesta condição, a estratégia tem que ser antecipada em relação ao ambiente e haver o reconhecimento de que a estratégia influencia e é influenciada pela ação de outros fatores ao longo do tempo.

## 5.1 Conceito de Estratégia

Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Esse conceito vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área de Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 7) “estratégia é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e planos para concretizar uma satisfação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Já Gonçalves (2004, p. 26) define estratégia como sendo um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerencia para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

No entendimento de Fleury e Oliveira (2001) a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização com um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente. Por sua vez, também é definida como o estabelecimento de providencias a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura seja diferente da situação passada.

Podemos observar que Fernandes e Berton (2005, p. 7) entendem a administração estratégica como um processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e finanças. O uso comum da palavra estratégia está associado às grandes decisões tomadas em uma empresa e tais decisões estratégicas são classificadas como: estratégico, tático e operacional.

a) Estratégico: as decisões estratégicas são caracterizadas por ter influência no longo prazo e por impactar a organização como um todo. O uso comum da estratégia está associado às grandes decisões tomadas em uma empresa, normalmente pelo grupo diretivo – o presidente e seus diretores. Constituem exemplos de decisões estratégicas, construir uma nova fábrica, iniciar operações em outro país, montar uma aliança com um concorrente e até mesmo adquirir outra empresa.

b) Tático: as decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da organização. Assim, ao se comprar uma nova empresa é uma decisão estratégica, definir a linha de produtos das empresas combinadas ou a nova estrutura organizacional também podem ser decisões táticas.

c) Operacional: as decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. São exemplos: a decisão de se comprar de um determinado fornecedor, a adoção de uma política de descontos em uma curta temporada para diminuir estoques ou contratar um novo funcionário.

## 5.2 O Processo da Administração Estratégica

Segundo Fernandes e Berton (2005) a definição de Administração Estratégica é classificada em processos ou uma série de etapas tais como:

a) Análise do ambiente: esse é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o processo obtido por meio da realização dos objetivos. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as normas que devem ser seguidas para realizar essa análise.

b) Estabelecimento da diretriz organizacional: nesta segunda etapa do processo é definida a diretriz organizacional ou a determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais da direção para qual a organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas

que a organização possui. Após realizar uma análise do ambiente para descobrir os pontos fortes e fracos da organização, assim como suas oportunidades e riscos, freqüentemente a administração fica mais bem capacitada para estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional.

c) **Formulação da estratégia:** formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Com o ambiente analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação, assegurando o sucesso da organização. Para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os administradores devem compreender a fundo diversas ferramentas, como a análise das questões críticas, a análise das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos.

d) **Implementação da estratégia:** essa etapa deve pôr em ação estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional. A fim de implementar com sucesso a estratégia organizacional, os administradores devem ter uma idéia clara de mudanças necessárias dentro da organização quando se implementa uma nova estratégia; busca a melhor forma de lidar com a cultura da organização para garantir que a estratégia seja tranqüilamente implementada; como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas; as diferentes formas de abordagem de implementação que um administrador pode seguir; os conhecimentos que devem ter os administradores que esperam ser bem sucedidos na implementação da estratégia organizacional.

e) **Controle estratégico:** o controle estratégico concentra-se no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado. Para realizar com êxito essa tarefa, os administradores devem compreender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas. Além disso, devem conhecer os sistemas de informação da administração e as formas como tais sistemas possam complementar o processo de administração estratégica.

### 5.3 Fundamentos para a Administração Estratégica.

Fleury e Oliveira (2001) destacam que o administrador estratégico bem sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções do negócio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e de que maneira devem ser integradas a ele.

Para o autor, as três principais funções do negócio identificadas dentro da organização são: marketing, produção ou operações e finanças. O marketing foi definido como um processo de planejamento e execução de conceitos, preços, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para gerar mudanças que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Os fundamentos do marketing para a administração estratégica revelam uma parceria que pode render uma análise situacional positiva para o processo da administração estratégica. Já as funções operacionais realizadas dentro de um negócio pelas pessoas responsáveis pela produção de mercadorias e serviços que a organização oferece ao público consumidor discutem a relação entre essa função e o processo de administração estratégica que caracteriza as operações como elemento vital da estratégia, apresentando projetos de produtos como uma questão importante de operação e estratégia e investiga a natureza da tomada de decisão dentro da área de operações. E por fim, a análise financeira é o processo de avaliação de ativos, passivos e lucro e de tomada de decisão com base nessa avaliação. Essa relação também é discutida entre os conceitos financeiros e a administração estratégica para que contribua para o sucesso da estratégia e as abordagens analíticas apresentadas incluem as análises da relação financeira, do ponto de equilíbrio e do valor líquido presente.

### 5.4 Centralização de Compras como Estratégia

Central de Compras é uma estratégia em que um grupo se junta, a fim de efetuarem as compras de suas mercadorias ou matérias-primas em maior volume e assim obterem melhores preços de seus fornecedores, no qual ninguém terá força individualmente para negociar com uma empresa, no entanto quando alguém se reúne em nome de 100, 200 ou 300 empresas, o interesse do fornecedor é bem

maior, pois sabe que naquela negociação tanto poderá ganhar como perder todos esses compradores.

A estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação, na avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades".

QUINN (1992) lembra que a tarefa de construção de uma estratégia é sempre uma função dos níveis superiores da organização, das camadas hierárquicas mais altas (a arte dos generais). Esse aspecto na escala de ação é que a diferencia da tática, que geralmente é função de níveis inferiores e pode ser passageira.

A mudança da base competitiva, considerada até o momento, altera o processo de formulação de estratégias que resultam em vantagens competitivas para as empresas. Amplia-se o escopo para tomada de decisões, tanto pelo aumento do volume de informações envolvidas quanto pela amplitude destas informações, que rompem diferentes barreiras até mesmo geográficas. E, se por um lado a evolução tecnológica tem assegurado maior armazenamento, processamento e segurança de dados, por outro, o volume destes dados, necessários à escolha mais eficaz, traz maiores riscos e incertezas no processo de tomada de decisão.

## 6 NEGOCIAÇÃO

A negociação está presente na maioria das ações cotidianas. Com o crescente avanço tecnológico, globalização, rápida propagação da internet e outras ferramentas de comunicação, aplicações consideradas inovadoras, como o comércio eletrônico, tornaram-se relativamente disponíveis, redimensionando atividades, bases de competitividade, estratégias e ambientes de negócios, criando situações e novos relacionamentos onde saber negociar é fundamental. Dependendo da forma como é conduzida, a negociação pode ser responsável pela manutenção ou pelo rompimento das relações, pelo êxito ou pelo fracasso nos empreendimentos das organizações. Nas negociações em geral, independentes do contexto onde estão sendo realizadas, o objetivo é chegar a um acordo, e todo acordo é consequência de decisões. A grande questão que se coloca é a qualidade da decisão, ou seja, se ela atende aos interesses de todas as partes envolvidas no processo. Deste modo, é

importante e necessário o planejamento e controle do processo de negociação utilizando estratégias e táticas para tomar a argumentação atraente e sensibilizar a outra parte, desenvolver a capacidade de fazer concessões e superar impasses, para assim, alcançar o objetivo esperado.

Também é igualmente importante obter a maior quantidade possível de informações acerca do projeto da negociação, levantar dados relativos ao mercado, a concorrência, ações governamentais e aspectos financeiros que possam afetar o que está sendo negociado e informações individuais das partes envolvidas, a experiência em negociações passadas pode também ser útil. O conhecimento adquirido em outras negociações pode servir como instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão nas negociações atuais onde as partes podem contar com profissionais especialistas, isto é, conhecedores do assunto, que podem atuar nas suas respectivas áreas.

A economia atual, altamente dinâmica e competitiva, define um cenário onde é indispensável firmar acordos, parcerias, alianças, sendo necessária uma constante negociação. Na implementação desses procedimentos, o negociador, muitas vezes, necessita estar em contato e interagir com pessoas pertencentes a culturas organizacionais distintas, muitas vezes até conflitantes, sendo de extrema importância encontrar um vocabulário comum e adquirir um conhecimento sobre essas culturas ampliando sua forma de comportamento para que o trabalho flua numa mesma direção e o acordo seja alcançado.

Além das questões a serem tratadas durante a negociação e os aspectos da cultura organizacional que o profissional deverá se contextualizar, há outros fatores determinantes que vão juntos para a mesa de negociação. Um deles é a própria experiência do negociador, ou seja, os valores que o negociador aprendeu ao longo da sua experiência profissional e o seu nível de conhecimento em relação ao seu papel.

Segundo Chiavenato (2000, p. 195), conceitua negociação como um “processo pelo qual duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam concordar sobre a taxa de troca entre eles”. Em outras palavras a negociação está focada no acordo ou na barganha nas trocas entre as partes envolvidas. As partes podem ser comprador e vendedor, organizações entre si, organização e pessoas, gerentes e subordinados, pessoas e pessoas etc.

Para Robbins (2001, p. 435), complementa esse conceito afirmando que “negociação é definida como o processo no qual duas ou mais partes trocam bens e serviços e tentam encontrar um acordo quanto aos termos dessa troca e destaca duas abordagens gerais da negociação – a negociação distribuidora e a negociação integradora”.

Em uma negociação adotada a negociação distribuidora irá prevalecer a negociação de resultado zero, na qual o todo ganho para uma das partes é realizado à custa de perda para a outra parte. A maior característica desse tipo de negociação é que ela opera em condições de soma zero, ou seja, qualquer ganho que obtenho é à custa do outro e vice-versa. A essência da negociação distribuidora é representada por dois ou mais negociadores onde cada um tem um ponto-alvo que define o que ele gostaria de alcançar. Suas táticas de negociação devem concentrar-se em tentar fazer com que o seu oponente aceite o seu ponto-alvo específico ou chegue o mais perto possível dele. Exemplos dessas táticas são: persuadir seu oponente sobre a impossibilidade de ele conseguir alcançar o ponto-alvo; argumentar que o seu alvo é justo, enquanto o de seu oponente não; e tentar conseguir que o seu oponente sinta-se emocionalmente generoso em relação a você e com isso aceite um resultado próximo ao seu ponto-alvo.

Já a negociação integradora, diferentemente da negociação distribuidora, é a solução integrativa do problema operando com a hipótese de que existe um ou mais acordos que podem criar uma solução satisfatória para ambas as partes, ou seja, é a negociação que opera na premissa de que existe um ou mais acordos criadores de solução na qual todos saem ganhando. Esse tipo de negociação constrói relações de longo prazo e facilita o trabalho conjunto no futuro, pois vincula os negociadores e permite a cada um deixar a mesa de negociação sentindo que alcançou uma vitória.

## 6.1 Habilidades para uma Negociação Eficaz

Segundo Robbins (2001), a essência da negociação eficaz pode ser resumida nas seguintes recomendações:

a) Investigue o seu oponente. Comece as negociações obtendo o máximo de informações que conseguir sobre os interesses e metas de seu oponente; que

clientelas ele precisa atender; qual é a sua estratégia. Compreender a posição de seu oponente o ajudará a entender melhor seu comportamento, prever as respostas que ele dará às suas ofertas e moldar soluções em termos dos interesses dele.

b) Comece com uma proposta positiva. Uma quantidade significativa de dados demonstra que as concessões tendem a receber reciprocidade e resultar em acordos. Por isso, comece a negociação com uma proposta positiva.

c) Concentrem-se nos problemas, não as personalidades. Concentre-se nas questões em negociação, não nas características pessoais do seu oponente. Quando as negociações se tornarem ásperas, evite a tendência de atacar seu oponente. Você discorda das idéias ou da posição de seu oponente e não dele como pessoa. Separe as pessoas do problema e não personalize as diferenças.

d) Dedique pouca atenção às ofertas iniciais. Trate uma oferta inicial apenas como um ponto de partida. Cada pessoa precisa ter uma posição inicial. Essas posições tendem a ser extremas e idealistas. Trate-as como tal.

e) Enfatize as soluções que sejam satisfatórias a ambas as partes. Os negociadores inexperientes freqüentemente supõem que seu ganho tenha de ocorrer à custa da outra parte. Conforme notado na barganha integrativa, não precisa ser assim. Muitas vezes, existem soluções em que ambas as partes ganham. Mas supor um jogo de soma zero significa perder oportunidades de trocas que poderiam beneficiar ambos os lados. Dessa forma, se as condições são favoráveis, procure uma solução integrativa. Estruture as opções em termos dos interesses de seu oponente e procure soluções que permitam a ele, bem como a você mesmo, declarar uma vitória.

f) Crie um clima de franqueza e confiança. Negociadores habilidosos são bons ouvintes, fazem perguntas, concentram-se diretamente em seus argumentos, não são defensivos e aprendem a evitar palavras e frases que possam irritar um oponente. Em outras palavras, dispõem-se a criar um clima de franqueza e confiança necessários a alcançar um acordo integrativo.

g) Esteja aberto para aceitar ajuda de terceiros. Quando se chega a impasses, considere o uso de uma terceira parte neutra. Os mediadores podem ajudar as partes a chegarem a um acordo, mas não o impõem. Os árbitros ouvem ambos os lados da disputa e depois impõem uma solução. Os conciliadores são

mais informais e atuam como um canal de comunicação, passando informações entre as partes, interpretando mensagens e esclarecendo mal-entendidos.

## 6.2 Etapas do Processo de Negociação

Para Robbins (2001), a negociação é encarada como uma arte, que neste caso é entendida como aquilo que se aprende e se aprimora na prática, sendo formada por três elementos: a criatividade, a sensibilidade e a intuição. Para desenvolvermos uma negociação bem-sucedida, é importante aprender sobre o processo de negociação, compreender a si mesmo e buscar a construção de melhores relacionamentos. Desse modo, a negociação deve ser considerada como a oportunidade tão almejada para nos desenvolver e fortalecer os nossos relacionamentos em todos os aspectos da vida. Sendo assim, existem cinco etapas que são consideradas as mais importantes no processo de negociação.

### 6.2.1 Planejamento

Segundo Gil (2001) o processo de negociação começa bem antes do momento em que as pessoas se sentam à mesa. Uma negociação bem sucedida requer um cuidadoso trabalho de planejamento, que envolve diversos passos:

a) Definição dos objetivos: a negociação gravita em torno dos objetivos. Deles depende todo o desenvolvimento do processo. Por isso, convém dispor de objetivos formalizados previamente por escrito, devendo ser claramente elaborados de maneira realista.

b) Determinação da margem de negociação: os objetivos são importantes balizas para o desenvolvimento das negociações. Eles podem ser ambiciosos, mas não irrealistas ou inaceitáveis para a outra parte. Por isso, devem ser definidas as margens de negociação, que correspondem ao espaço entre o objetivo (resultado ideal) e o ponto de ruptura (resultado mínimo aceitável).

c) Formulação de hipóteses acerca do comportamento do oponente: não podemos saber com precisão como o oponente se comporta. Todavia, será muito útil, por todos os meios possíveis, procurar antecipar as necessidades, interesses, expectativas e motivações da outra pessoa. A negociação torna-se mais fácil

quando se demonstra que o que vai ser proposto atende aos interesses da outra pessoa.

d) Preparação do ambiente e do material: o ambiente influencia de maneira significativa as negociações. Por isso, locais tranquilos e acolhedores desestimulam manifestações agressivas, já os ambientes fechados, que asseguram privacidade, tranquilizam os participantes da negociação, o oferecimento de água e café demonstra preocupação com o acolhimento, e sem dúvidas é indispensável o uso de todo o material adquirido como relatórios, gráficos, que facilitam a todos a tomada de decisão.

e) Preparação física e psicológica: é evidente que o sucesso de qualquer negociação depende fundamentalmente do negociador. Ao longo do processo, ocorrem inevitavelmente fatos cuja previsão é praticamente impossível. Por isso se o negociador não estiver em condições físicas e psicológicas adequadas para a utilização de todos os recursos intelectuais, o mesmo não conseguirá estar em condições de superar sua ansiedade ou inibição, bem como a agressividade, a ironia, as paixões e os sentimentos dos adversários.

### 6.2.2 “Quebra de gelo”

Embora seja possível identificar diversos passos no processo de negociação, fica difícil determinar os que de fato ocorrerão e em que seqüência serão observados, portanto, pode-se considerar de um modo geral que as reuniões bem sucedidas iniciam-se com algum tipo de “ quebra de gelo” que sendo assim tem o objetivo de deixar o interlocutor à vontade, pois é natural que nessas circunstancias as pessoas sintam certa tensão. O segredo desse momento é não ir direto ao assunto. Sugere-se um breve bate-papo sobre um tema ameno, tal como alguma coisa que foi lida no jornal, vista na rua ou na televisão, como também pode ser interessante uma conversa sobre o interlocutor, mas cuidado para não penetrar em sua intimidade ou assumir um tom inquisitivo.

### 6.2.3 Exploração

Esta tarefa torna-se bastante simples, à medida que tenham sido formuladas hipóteses acerca das motivações e expectativas da parte oponente. Existe a

tendência para entrar direto no assunto da negociação. O mais indicado, porém, é dedicar algum tempo para explorar as expectativas e motivações da outra parte. Para que os dados requeridos sejam obtidos, é natural que sejam feitas perguntas, porém uma postura excessivamente interrogatória poderá, porém, servir para desagradar a outra parte e mesmo para provocar defesas, sendo assim de posse de informações, agora mais seguras, acerca do oponente, passa-se, então, à identificação dos pontos comuns nas posições das duas partes. Quanto mais pontos comuns forem identificados, mais fácil será a negociação.

#### 6.2.4 Confronto

A etapa do confronto costuma caracterizar-se por certa tensão e nervosismo e o mesmo ocorre após terem as partes apresentado suas propostas, e é nesse momento central da negociação que é exigido maiores habilidades do negociador. É claro que a dramaticidade da negociação tende a ser amenizada, à medida que as partes apresentam pontos comuns.

O sucesso da negociação tem muito a ver com a minimização do confronto. E isso requer, antes de tudo, a adequada apresentação da proposta. Convém, pois, que a apresentação seja feita de forma que constitua uma resposta às expectativas da outra parte, aproveitando, é claro, as informações obtidas na etapa anterior.

A apresentação da proposta deve ser feita de maneira sintética, enfatizando estrategicamente os pontos capazes de sensibilizar o outro negociador. É natural que, após a apresentação, restem alguns pontos a serem esclarecidos, por isso é importante colocar-se à disposição dos outros negociadores para o esclarecimento de tudo o que se fizer necessário. Dessa forma adotando essa postura, contribuirá ainda mais para aumentar a confiança no apresentador, pois eles tenderão a sentir que seu interesse é o de que aceitem conscientemente suas propostas. É pouco provável que a proposta apresentada seja aceita sem restrições, normalmente a outra parte tende a apresentar uma contraproposta e nesse momento é importante ser um bom ouvinte, prestar bastante atenção na proposta que o outro diz, e após o término da apresentação da contra proposta, avaliá-la rapidamente, para tanto, é necessário ter bem claro os objetivos pretendidos, bem como a margem de negociação previamente definida.

### 6.2.5 Avaliação

É difícil prever o momento em que as partes entrarão num acordo, essa avaliação sempre envolve riscos, porém sugere-se prestar bastante atenção à expressão verbal e corporal do oponente e analisar se ele está prestes a aceitar a proposta. Diante disso, para muitas pessoas a negociação encerra-se com a celebração do acordo e tem-se posteriormente o aspecto mais importante da avaliação que refere-se ao cotejo entre o previsto e o realizado durante a negociação.

### 6.3 Táticas de Negociação

Os negociadores no decorrer da reunião precisam lançar mão de certas táticas. Essas táticas, de modo geral, só são definidas momentos antes de sua ocorrência, pois sua finalidade é ajustar o desenvolvimento da negociação a uma situação até então imprevista.

A escolha de determinada tática depende da avaliação da situação da negociação e essa avaliação requer muita habilidade, pois envolve a consideração de vários elementos, como contexto em que a avaliação se realiza, o poder, a vontade e a determinação do negociador que pretende aplicá-la; o poder ou a fraqueza da outra parte.

As táticas servem a inúmeros propósitos. Alguns autores classificam-nas em três categorias: táticas de preparação da informação e da argumentação, táticas de argumentação e táticas de desvio dos ataques dos interlocutores. Robbins (2001, p. 118) por sua vez, classificá-as em táticas referentes à informação, ao tempo e ao poder como:

- a) Não deixar clara a decisão final, pois um negociador enfraquece-se quando ao longo da negociação fornece indícios acerca do qual será sua decisão final.
- b) Estender o tempo é uma tentativa de vencê-lo pelo cansaço.
- c) Adiar a decisão é uma forma de ganhar tempo para obter mais informações e redefinir estratégias.
- d) Quando se chega a um ponto aceitável, o negociador propõe que se entre em acordo, muitas vezes utilizando o elemento surpresa para desarmar o adversário.
- e) Apelar para o limite da autoridade pode ser utilizado quando a outra parte exige uma decisão.

- f) Apoiar-se na argumentação de algum membro do grupo adversário quando estes trazem um grande numero de pessoas à reunião, é possível que a manifestação de um outro membro em algum momento se mostre útil.
- g) Propor progressivamente mudanças na proposta inicial até o limite de ruptura.
- h) Deslocar a discussão para outro tema, essa tática mostra útil quando o negociador teme a recusa de outra parte ou deseja afastar-se de uma situação perigosa.
- i) A tática do desarmamento propõe a diminuição das tensões. Ela torna-se eficiente quando o adversário toma consciência de sua posição apaixonada e passa a sentir culpa nisso, dessa forma ele tende a perder a liderança, porém deverá ter cuidado para vencer a ironia e a ameaça.
- j) A maioria das pessoas não consegue suportar o silêncio dos outros. Por isso, o silêncio costuma ser utilizado para que os outros recuem de suas posições.
- k) Usando a tática da persistência faz com que a outra parte fique sobrecarregada, favorecendo o êxito na negociação.
- l) Levando o outro negociador a participar de seu raciocínio quando se é bem conduzida, essa tática leva o negociador a percorrer diversas alternativas ate chegar a sua preferida.
- m) Desafiar o adversário é outra parte que, sobretudo, está no estágio inicial da negociação, pois pode torna-se muito útil para conquistar a reputação de alguém que exige clareza nas argumentações.

## **7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Barros (2000, p. 02), “a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação dos métodos através de processos e técnicas que garantem a legitimidade do saber obtido”.

Neste capítulo, com referência aos procedimentos metodológicos serão apresentados aspectos tais como: o tipo de pesquisa utilizado, os seus objetivos, o seu universo e amostra, o instrumento de coleta de dados e a forma de condução.

A escolha dos procedimentos metodológicos deste estudo baseou-se em adquirir informações capazes de agregar novos componentes para a análise das estratégias de negociação na administração de compras, através de um aprofundamento teórico na temática estudada.

### **7.1 Caracterização da Pesquisa**

Segundo Cervo & Bervian (1996, p. 44), “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

A pesquisa, porém, não é a única forma de obtenção de conhecimentos e descobertas. Outros meios de acesso ao saber que dispensam o uso de processos científicos embora válidos, não podem ser enquadrados como tarefas de pesquisas.

De acordo com Cervo & Bervian (1996), é possível classificar as pesquisas em três grupos, bibliográficas, descritivas e experimentais. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir com a precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Ainda segundo eles, a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta em documentos.

Conclui-se, portanto, que a presente pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que tem como propósito explorar a bibliografia sobre as estratégias de negociações da administração de compras.

## 7.2 Descrição dos Instrumentos de Coleta de Dados

Este trabalho segue a linha do trabalho exploratório, que objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1988, p. 45).

Assim, procurou-se detalhar alguns processos que compreendem a função de compras e das alianças estratégicas.

Para a coleta e análise dos dados foi utilizado a pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, artigos e meios eletrônicos com o intuito de dar suporte para o esclarecimento da realidade específica do estudo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de compras - parte integrante da cadeia de suprimentos - tem um enorme papel estratégico para a empresa visto que envolve grande volume de recursos e quanto maior for a proporção dos custos dos suprimentos comprados nos custos totais de uma empresa, maiores serão as economias resultantes de reduções de custos destas compras.

Num ambiente cada vez mais competitivo, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou *supply chain management*, atua administrando o uso de tecnologias para planejar e controlar todos os fatores ligados à produção e distribuição de produtos e serviços, reduzindo os custos globais do sistema e satisfazendo o cliente final.

A função compras deixou de ser um processo meramente rotineiro para decidir o que, quando e quanto comprar, levando em consideração o melhor preço, de uma boa fonte de suprimentos, e que seja recebido na quantidade e qualidade especificada. Esse tipo de conceito está sendo mudado para um enfoque estratégico, abordando a avaliação, administração e monitoramento do desempenho dos fornecedores desenvolvendo relacionamento de parcerias de longo prazo para otimizar os *inputs* organizacionais e para conseguir uma integração da função compras/suprimentos com todas as funções da organização, procurando ser uma função de apoio estratégico à manufatura.

O foco desta abordagem é a evolução das responsabilidades da função compras/suprimentos, suas atividades, atribuições e papel estratégico, mostrando suas características e dinâmica dentro do processo produtivo.

As alianças estratégicas representam oportunidades para que as empresas preencham suas necessidades de habilidades e recursos essenciais para que tenham sucesso competitivo em mercados globais. As alianças estratégicas são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, para tentar captar oportunidades, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento para se possa alcançar seus objetivos básicos de agregar valor aos produtos, ter acesso a novos mercados, promover redução de custos e de tempo de desenvolvimento de novos produtos, compartilhando os riscos do negócio, bem como investimentos e conhecimento tecnológico.

A revisão bibliográfica que deu suporte a esse trabalho apresentou várias abordagens e enfoques para as responsabilidades da função compras, o que permeou uma visão ampla das possibilidades nesse campo e da sua importância estratégica para as organizações.

Por outro lado observou-se o processo estratégico da função compras, por isso a importância que as estratégias de suprimentos estejam alinhadas com a estratégia da empresa para poder satisfazer as necessidades desta em termos de prazos, qualidade e serviços, e ao mesmo tempo transmitir esta estratégia e suas necessidades para os fornecedores. Dado que a exigência do cliente é cada vez maior, este aspecto estratégico é fundamental para o estabelecimento de laços de parcerias duradouras, da mesma forma acontece com a integração do processo interno da empresa como também com o processo dos fornecedores externos.

Conclui-se através deste estudo, que não se acha um modelo detalhado para a implantação das alianças estratégicas para compras e estas variam conforme o tipo de negócio envolvido. Cada empresa deve procurar um modelo que se adeque mais as suas estrutura organizacional, garantindo assim a o desenvolvimento e o sucesso da empresa.

## REFERENCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. trad. Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa**. Propostas Metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2000. 102 p.
- BERNANDES, Aline Passaglia. **Estratégias de Vendas**: o mercado da VitaPharma no contexto da indústria farmacêutica. João Pessoa: [s.n], 2006.
- CARR, Amelia S; SMELTZER, Larry R. The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. **European of Purchasing & Supply Management**, 1999. p. 43-51.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alano. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 3 ed. São Paulo: Makro Books, 2000.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LEENDERS, R. Michael et al. **Purchasing and Supply Management**, 12 ed. E.U.A: Irwin McGraw- Hill: 2002. 768 p.
- MARTINS, P. G; ALT, P.R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. trad. Maria Isabek Hopp. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J. B. **Strategic Goals**: Process and Policits. Sloan Management Review: Fall, 1992.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.
- STEINER NETO, P. J. **A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório**. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: USP, 1998.