



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: COMPRAS**

**ADMINISTRAÇÃO E TÉCNICAS DE COMPRAS**  
**COMO FATOR ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

**FILIFE GARCIA LUSANA**  
**RA: 2053204/0**

**PROF.º ORIENTADOR:**  
**DR. ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília/DF, dezembro de 2008**

**FILIFE GARCIA LUSANA**

**ADMINISTRAÇÃO E TÉCNICAS DE COMPRAS  
COMO FATOR ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.º Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

**Brasília/DF, dezembro de 2008**

**FILIFE GARCIA LUSANA**

**ADMINISTRAÇÃO E TÉCNICAS DE COMPRAS  
COMO FATOR ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof.º Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

**Banca examinadora:**

---

**Prof.º Dr. Alano Nogueira Matias**  
**Orientador**

---

**Prof.º Marcos André**  
**Examinador**

---

**Prof.ª Érica**  
**Examinadora**

**Brasília/DF, dezembro de 2008**

Dedico

A minha mãe Regina Vieira Garcia que é uma grande  
mulher e sempre confiou em mim.

A meu pai Francisco José Lusana, por estar sempre  
ao meu lado nos momentos de dificuldades e alegrias.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus que iluminou meu caminho durante esta caminhada.

A meu irmão Tiago Lusana por ser uma das fontes de aprendizado constante devido ao sucesso conquistado.

A todos que diretamente e indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

E, por fim, um agradecimento especial ao Prof.<sup>o</sup> Orientador Dr. Alano Nogueira que ajudou e soube conduzir o desenvolvimento do trabalho monográfico.

## RESUMO

Este estudo monográfico abrange a área de administração e técnicas de compras como fator estratégico para as organizações, tendo como objetivo analisar as características das técnicas de compras e como estas práticas podem influenciar no sucesso das empresas do século XXI. As técnicas de compras são práticas desenvolvidas diante das necessidades e perfis empresariais, auxiliando no processo de negociação e aumentando a possibilidade de bons negócios para as empresas compradoras. Nas corporações, até a segunda guerra mundial na década de 1940, as negociações de compras eram realizadas de forma independente pelos departamentos operacionais, que buscava atingir única e exclusivamente suas necessidades, tornando-se um processo individualizado de cada setor. A função do setor de compra era limitada apenas ao controle das negociações acordadas pelos departamentos, sendo taxada como uma tarefa de ordem tática. A partir da segunda guerra a função compras assumiu um papel estratégico devido à escassez de suprimentos causada pela guerra. Nas empresas do século XXI ela está diretamente relacionada às estratégias, tornando-se diferencial competitivo importante para o sucesso. Com esta evolução, emergiram estudos na busca de técnicas que auxiliassem os compradores e gestores a realizar essa função com a máxima competência, buscando bons negócios para os interesses corporativos. A metodologia adotada para este estudo foi bibliográfica, onde se destacam os autores consagrados no assunto, tais como: Kotler, Baily, Braga, Dias, Farmer, Heinritz dentre outros. Os conceitos destacados ao longo deste estudo foram: administração de compras, técnicas de compras e negociação de compras, foi utilizado os princípios da administração de materiais e conceitos de qualidade, quantidade, preço e fontes de suprimento para melhor fundamentação. A análise deste documento remete à percepção de que a gestão de compras sofreu um forte desenvolvimento, fazendo parte, cada vez mais, das estratégias organizacionais, o que contribuiu para o aumento da complexidade empresarial, necessitando de especialistas cada vez mais capacitados. As atenções estão intensificadas, pelo mercado, para essa atividade, resultados positivos foram conquistados, pois aprenderam a utilizar a administração e técnicas de compras na identificação das melhores oportunidades.

**Palavras-Chaves:** Administração de Compras. Negociação de Compras. Técnicas de Compras.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – EVOLUÇÃO DO SETOR DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	15
FIGURA 02 – SETOR DE COMPRAS COMO UM FATOR ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO....	17
FIGURA 03 – RELACIONAMENTO “TRANSACIONAL” .....	19
FIGURA 04 – RELACIONAMENTO “MÚTUO” .....	20
FIGURA 05 – INFORMAÇÕES EXTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS .....	24
FIGURA 06 – INFORMAÇÕES INTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS .....	25
FIGURA 07: A QUALIDADE É ESPECÍFICA E ENGESSADA, APENAS OS DEMAIS ELEMENTOS SÃO DISCUTIDOS NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO. ....	29
FIGURA 08: A QUANTIDADE A SER COMPRADA É ENGESSADA E NÃO PODE SOFRER ALTERAÇÕES NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO. ....	31
FIGURA 09: O PREÇO É ENGESSADO E NÃO PODE SOFRER ALTERAÇÕES NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO. ....	32
FIGURA 10: TÉCNICA QUE BUSCA FIRMAR PARCERIAS ÍNTIMAS COM FORNECEDORES POTENCIAIS. ....	34
FIGURA 11: TÉCNICA DE COMPRA PARA REVENDA – OUTROS FATORES SÃO COLOCADOS EM DISCUSSÃO NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO. ....	36
QUADRO 01 – A INFLUÊNCIA DO SETOR DE COMPRAS PARA A EMPRESA: ASPECTO TÁTICO E ASPECTO ESTRATÉGICO .....	18
QUADRO 02 – MUDANÇA DE PAPÉIS DE COMPRAS. COMPRA REATIVA E COMPRA PRÓ-ATIVA.....	21
QUADRO 03 – ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRAS: REATIVA E PRÓ-ATIVA .....	22

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
<b>EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>Conceitos de Compra Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>Evolução da Administração de Compras.....</b>	<b>15</b>
Compra reativa X Compra pró-ativa.....	21
<b>Negociação .....</b>	<b>23</b>
Conceito de negociação de compras organizacionais.....	23
Etapas e processo de negociação de compras organizacionais .....	24
<b>Técnicas de Compras.....</b>	<b>26</b>
Técnica de compra pela qualidade certa.....	27
Conceito de qualidade .....	27
A compra pela qualidade certa .....	28
Técnica de compra pela quantidade certa .....	30
Técnica de compra ao preço certo.....	31
Técnica de compra por fontes de fornecimento .....	33
Técnica de compra para revenda.....	35
Influência das técnicas de compras nas estratégias organizacionais.....	37
<b>Avaliação da Função Compras .....</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da complexidade das organizações da segunda metade do século XX e início do século XXI, além da luta pelo consumidor, alternativas deveriam ser estudadas para garantir o sucesso das empresas. Investimentos e estratégias definidas somente para as atividades de produção, com o intuito de suprir a demanda, não geravam diferenciais competitivos.

Neste contexto, algumas estratégias organizacionais são apontadas emergentes, como: recursos humanos, relações públicas, planejamento organizacional e junto a elas emergiu também a administração de compras.

A palavra comprar tem sua origem do latim “*comparare*” e significa dar dinheiro para tomar posse de alguma coisa ou adquirir algo. A arte de comprar sempre foi vista como um fator secundário para o sucesso. Até metade do século XX, o fator “compra” era tratado como uma decisão tática empresarial, isto é, realizada pelo escalão do centro da pirâmide organizacional e definida em uma frase muito simples, “precisamos comprar para poder vender mais e melhor”.

Desta forma, uma nova definição foi dada por um dos maiores comerciantes e empresários do Brasil, segundo afirma Awad (2005), Samuel Klein, judeu nascido na Polônia e dono da rede varejista Casas Bahia. A base do seu negócio era definida em apenas uma frase, que marcou sua carreira e é levada sempre em suas palestras, seminários e livros: “Para vender bem, preciso comprar bem” e foi neste parâmetro que este estudo se desenvolveu.

O tema central deste estudo é administração de materiais, delimitado especificamente na administração e técnicas estratégicas de compras de materiais e suprimentos.

Justifica-se a escolha deste tema pela mudança de paradigma que as organizações até o século XX, possuíam, onde o setor de compras era administrado como uma função tática, tendo uma importância intermediária. Após acontecimentos globalizados e conseqüentemente uma mudança da concepção corporativa do século XXI, a função evoluiu e passou a ser uma decisão de caráter estratégico.

Por meio deste novo cenário a função compras tornou-se importante para o crescimento dos negócios, onde resultados positivos podem ser alcançados se as empresas souberem como estruturar seus planos de aquisições de suprimentos,

visando à máxima qualidade do produto ou serviço que, posteriormente, oferecerão aos seus clientes.

A mensuração do desempenho também é importante, pois as compras só se tornam diferenciais competitivos com a realização de avaliações constantes, competentes e que demonstrem, internamente, que seus esforços para elaboração de estratégias, estão apresentando resultados positivos.

Este estudo para o contexto social serve como instrumento de auxílio na busca por novos conhecimentos para estudantes, pesquisadores e profissionais da área. Para o âmbito econômico esta pesquisa mostra que a administração da função compras pode ser um diferencial perante o mercado interligado com outros fatores fundamentais, influenciando reduções de gastos, estratégias de precificação, poder de negociação, estrutura de logística, entre outros, o que pode ser fundamental para os resultados finais de desempenho.

O problema central deste estudo é: as técnicas de compras podem ser um diferencial competitivo para as organizações do século XXI?

O objetivo geral do estudo foi conhecer as técnicas estratégicas de compras por meio dos fatores que a tornem um diferencial. Tendo como objetivos específicos:

- a) Verificar a evolução da função compras;
- b) Realizar uma análise do processo de negociação;
- c) Estudar as principais técnicas de compras;
- d) Identificar os fatores que influenciam e são influenciados pelas técnicas;
- e) Buscar as principais vantagens e desvantagens de cada técnica;
- f) Apresentar as diretrizes de avaliação da função compras.

O desenvolvimento do estudo foi dividido em cinco partes. No primeiro momento foi realizada uma análise da evolução do departamento de compras dentro das organizações, bem como os fatores específicos pelos quais comprar se tornou, não mais uma decisão tática, mas sim estratégica. Além de mostrar a nova importância destas decisões para os resultados e atitudes das empresas.

Na segunda etapa foi esclarecido o desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores, com a evolução da função compras.

Na etapa seguinte foi realizado um enfoque no tema negociação, mostrando os princípios e características da negociação de compra.

No quarto momento, foram abordadas algumas técnicas desenvolvidas para comprar, apresentando suas características e fatores que as influenciam direta e indiretamente, além de suas vantagens e desvantagens.

Logo após, foram focados os parâmetros de avaliação da função compras com o objetivo de atingir a eficiência que, conseqüentemente, a torna um diferencial competitivo para a organização.

Para a finalização do trabalho, uma análise foi realizada pelo autor de todo o desenvolvimento percorrido, trazendo, reflexões e conclusões sobre toda a pesquisa.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia é a etapa de uma investigação que busca responder as questões “como?”, “com quê?”, “onde?” e “quanto?” com relação à coleta de dados e as pesquisas realizadas para elaborar um estudo (LAKATOS; MARCONI, 2003). Desta forma, tem-se que para a realização desta monografia foi utilizado estudo bibliográfico em livros de *marketing*, administração de materiais, compras, vendas e manuais de negociação, além da busca de artigos e informações de *sites* na *internet*.

A metodologia deste estudo foi dividida em três partes, são elas: o método de abordagem; o método de procedimento da pesquisa e as técnicas de pesquisas utilizadas para a coleta de dados.

O método de abordagem é um conjugado de ações sistemáticas e coerentes que proporcionam maior segurança e economia para o alcance do objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando a direção a ser adotada, detectando falhas e ajudando nas decisões do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Utilizou-se neste trabalho o método de abordagem dedutivo, isto é, as suposições e regras, na maioria das vezes, predizem a realidade dos episódios particulares. O método dedutivo afirma também que se todas as proposições forem verdadeiras, a conclusão será verdadeira e que toda informação da conclusão já estava no mínimo subentendido nas proposições (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O método de procedimento constitui em fases mais definidas da pesquisa, com intenção limitada em termos de esclarecimento geral dos acontecimentos menos abstratos. Presume-se uma postura concreta ligada ao acontecimento e está reduzida a uma preponderância particular (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O método de procedimento utilizado neste trabalho foi o funcionalismo, isto é, a busca nas teorias científicas concentrando a atenção nos aspectos funcionais dos fenômenos (GIL, 2002).

Em um exemplo adequado, o método de procedimento funcionalista pondera a sociedade, de um lado como uma organização complexa de grupos e indivíduos juntos num complô de ações e reações sociais e do outro como uma estrutura de instituições ligadas entre si, atuando umas em relação às outras. Qualquer que seja a perspectiva a ser analisada fica nítido que a idéia de sociedade é observada como

um todo em funcionamento. E a atribuição das partes específicas nesse processo é percebida como funções no complexo da estrutura e organização da sociedade (LAKATOS; MARCONI, 2003).

As técnicas de pesquisa são um grupo de processos de que se serve uma ciência e corresponde a prática utilizada para a coleta dos dados (LAKATOS; MARCONI, 2003). Neste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é produzida fundamentalmente em materiais já constatados cientificamente como livros e artigos científicos (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica envolve toda a bibliografia já tornada pública relacionada ao tema da pesquisa, desde publicações avulsas, boletins, revistas, livros, pesquisas, monografias, entre outros, até meios de comunicação orais como rádio, filmes, televisão e gravações. O principal objetivo deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato com todo material disponível escrito, dito ou filmado sobre o tema da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A pesquisa documental envolve materiais que não obtiveram uma análise científica, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002).

A característica principal da pesquisa documental é que a procedência dos dados está restrita a documentos, escritos ou não (LAKATOS; MARCONI, 2003).

### **3. EMBASAMENTO TEÓRICO**

Esta etapa se caracteriza pela busca de informações teóricas sobre o tema abordado, apresentando visões e opiniões de autores sobre o assunto. O principal objetivo desta parte é correlacionar algumas afirmações de diferentes autores, buscando opiniões divergentes, similares ou contraditórias.

#### **3.1 Conceitos de Compra Organizacional**

Kotler (2000) conceitua compra organizacional como um procedimento de tomada de decisão das empresas com o objetivo de suprir suas necessidades de aquisições de produtos ou serviços, além de reconhecer, estimar e eleger, entre as marcas e abastecedores disponíveis, qual a mais preferível escolha.

As compras são necessidades que só existem porque todas as organizações precisam de *inputs* de bens e serviços procedentes de fornecedores externos para que possam gerar seus produtos e comercializá-los (BAILY, 2000).

Pode-se visualizar que estes conceitos divergem, pois um associa a administração de compras a uma tomada de decisão organizacional e o outro apenas a uma necessidade gerada por uma situação interna de suprimentos.

Para dar início a qualquer atividade manufaturada, os materiais devem estar disponíveis, tendo a certeza de que os suprimentos para a produção serão contínuos para satisfazer as necessidades e os programas de produção estabelecidos. A função compras entra exatamente neste contexto com a responsabilidade de requerer materiais e suprimentos nas melhores condições possíveis (HEINRITZ, 1979).

Segundo England (1973) a função compra se estabelece quando alguém permuta ou troca um dos seus pertences pela posse desejada de outro.

Ao analisar as opiniões dos autores antigos, percebe-se uma divergência conceitual dos autores modernos, England (1973) e Heinritz (1979) trazem conceitos mais genéricos que caracterizam a patologia histórica das compras. Explica-se isso porque ambos estavam inseridos na realidade das organizações do século XX. Baily (2000) e Kotler (2000) fundamentam suas opiniões, com outra mentalidade quanto às compras organizacionais, mostrando um contexto moderno das empresas do século XXI.

Outra opinião que complementa esta idéia é quando Kotler (2000) afirma que comprar faz parte de um processo de decisão e England (1973) diz que comprar é simplesmente uma ação de troca de bens entre duas partes.

### 3.2 Evolução da Administração de Compras

Este tópico demonstra dois aspectos que representaram à evolução da administração de compras, o primeiro foi o surgimento e ampliação das responsabilidades dos departamentos de compras; o segundo foi a adição de fatores que influenciam o relacionamento entre vendedores e compradores na negociação.

Braga (2006) aborda a evolução da administração de compras focando na mudança da visão das companhias, ao departamento responsável pelas aquisições organizacionais, dividindo-a em quatro estágios:

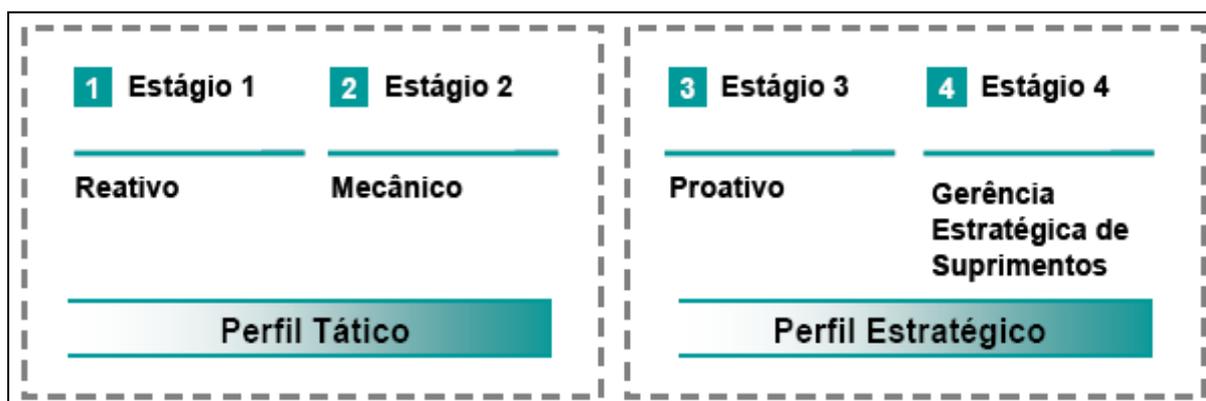


FIGURA 01: EVOLUÇÃO DO SETOR DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES  
 FONTE: BRAGA, Ataíde, 2006, p. 2.

No primeiro estágio, denominado reativo, o setor de compras era responsável apenas pela operacionalização das negociações já efetivadas pelos setores requisitantes. Os profissionais de compras, neste estágio, eram apenas realizadores de processos executados por terceiros (BRAGA, 2006).

Antes das duas guerras mundiais e do alto desenvolvimento tecnológico ocorrido no mundo e com predominância de economias exclusivamente agrícolas, não havia escassez de recursos para os grandes países, tirando a preocupação das organizações para a aquisição de suprimentos (FARMER, 1979).

Neste primeiro estágio os processos de compras eram considerações secundárias e sem nenhum planejamento e controle. Os gastos de suprimentos se dissipam nos gastos totais dos departamentos. Há uma insignificância de registros,

padrões de desempenho e valor, e o pouco de informação disponível é insuficiente para um juízo sensato do nível administrativo (HEINRITZ, 1979).

O estágio reativo é caracterizado por dois fatores importantes, o primeiro é a compra organizacional ser descentralizada, isto é, cada departamento era responsável pelos processos de negociação para adquirir os materiais e suprimentos necessários.

O segundo é que a tarefa dos gestores de compras era de caráter tático, pois tinham a responsabilidade apenas da administração e controle dos acordos de aquisição firmados, individualmente, por cada setor da organização.

O desenvolvimento para o estágio mecânico é associado ao surgimento de uma crise no Petróleo que ocorreu em 1973, onde houve uma redução de matéria-prima no cenário mundial, onde demandou da função compras uma ação mais ativa nas empresas. Por meio disso, os processos de aquisições foram centralizados no setor de compras. As comunicações, com os outros departamentos e usuários, foram incentivadas com o propósito de aperfeiçoar a percepção das necessidades dos clientes internos (BRAGA, 2006).

O aumento da importância do setor de compras deve-se pela fase de transição, ocorrida na Grã-Bretanha e Estados Unidos da América. Ambos os países saíram de economias predominantemente agrícolas para grandes nações industrializadas. Além desta mudança, a ocorrência de duas grandes guerras mundiais e o alto crescimento tecnológico desenvolvido por estas nações gerou uma intensa escassez por suprimentos no mundo inteiro, incentivando as organizações em ampliar suas atenções para a compra de suprimentos (FARMER, 1979).

Braga (2006) certifica que o aumento da importância do setor de compras é impulsionado pela crise do petróleo de 1973, enquanto Farmer (1979) diz que esta mudança ocorre com a escassez de suprimentos das décadas de 30 e 40. Compreende-se que ambos concordam que o motivo pelo aumento da atenção corporativa ao setor de compras deu-se pela escassez de produtos importantes para uma economia industrializada, mas o fator tempo os coloca em contradição.

Existe uma tentativa de mostrar claramente nestes dois estágios, que a importância da competência e habilidade de comprar, foi fundamental para que as empresas não perdessem mercado pela escassez de matéria-prima. Este fato foi inteiramente de acordo com a posição de Farmer (1979), mas o reconhecimento por essas habilidades ainda estava no âmbito tático. Não se formulava estratégias de

compras, mas apenas se possuía um controle centralizado operacional dos suprimentos.

No terceiro estágio, denominado pró-ativo, o foco é voltado para a otimização do custo do ciclo de vida do produto, com a preocupação em adicionar mais valor ao consumidor e principalmente no envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos. Estréia a prática de sustentar a estratégia competitiva da empresa por meio da adoção de técnicas e atividades que apresentem fortalecimento na posição competitiva da empresa como, por exemplo, o surgimento do método de produção JIT – *Just In Time* desenvolvido pelo *Toyota System Production* - Sistema Toyota de Produção (BRAGA, 2006).

O surgimento de novos métodos de produção impulsionou a elaboração de técnicas específicas para a função compras, no objetivo de transformá-la em uma atividade eficiente para os interesses internos, tornando as decisões de compras um arbítrio a ser decidido conjuntamente com toda a estrutura corporativa (BAILY, 2000).

Pode-se perceber que existe uma concordância no contexto do terceiro estágio, pois por meio do surgimento de novos métodos de produção, as decisões de compras se tornaram fundamentais para todo o processo de produção e conseqüentemente para os resultados corporativos, tornado-se um fator de diferencial competitivo.

No estágio de gerência estratégica de suprimentos acontece à caracterização do setor de compras como papel fundamental, pois passa a ser parte de um esforço conjunto com as outras funções parceiras, no objetivo de formular e programar um fator estratégico (BRAGA, 2006).

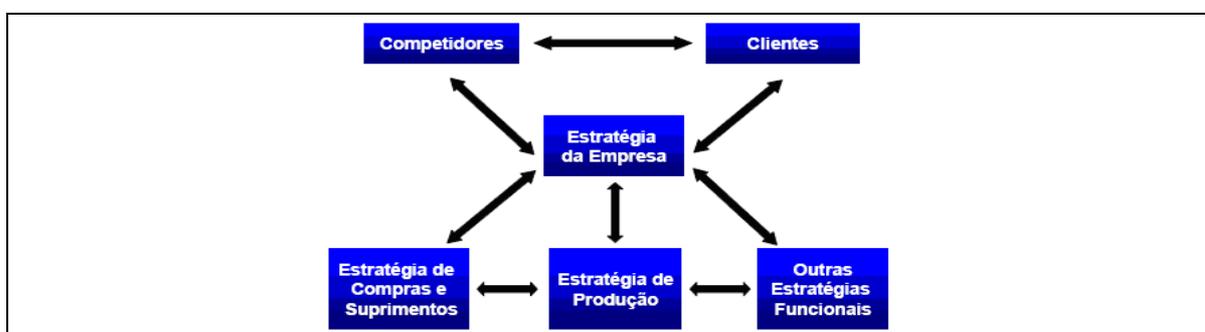


FIGURA 02: SETOR DE COMPRAS COMO UM FATOR ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO.  
 FONTE: BRAGA, Ataíde, 2006, pag. 5.

A figura 02 mostra claramente que as estratégias de compras e suprimentos, a partir do quarto estágio, foram interligadas com todas as outras estratégias da empresa, influenciando clientes e competidores assumindo um peso fundamental nos planos estratégicos empresariais.

O papel da função compra cresceu durante a metade do século XX, isto significa que as decisões estratégicas estavam cada vez mais, sendo tomadas nos níveis de diretoria, em vez de serem por um gerente departamental (BAILY, 2000).

Algumas mudanças são bem claras nas responsabilidades do departamento de compras, o quadro 01 abaixo mostra a influência do setor para a empresa como aspecto tático e estratégico conforme a autora Braga (2006) manifesta em seu estudo:

Fatores Organizacionais	POSICIONAMENTO TÁTICO (OPERACIONAL)	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
1° - Empregados na decisão sobre escolha de fornecedor	Função administrativa em que a tomada de decisão é principalmente baseada em preço.	Os profissionais do setor são treinados para efetuar análises a respeito da saúde financeira do fornecedor, capacidade técnica e possibilidade de se tornar um parceiro com fornecimentos de longo prazo.
2° - Rede de relacionamento com fornecedores	Trabalho com muitos fornecedores e relacionamento antagônico, do tipo "queda de braço".	Trabalho com poucos fornecedores e relacionamento estreito em ambiente corporativo
3° - Gerenciamento estratégico	Inexistência de iniciativa em direção as categorias (famílias) dos materiais e serviços adquiridos. Todos os itens são tratados da mesma forma	O gerente é um estrategista sobre os materiais adquiridos, considerando a disponibilidade do mercado fornecedor, importância do item e volume de recursos empregados na aquisição.

QUADRO 01: A INFLUÊNCIA DO SETOR DE COMPRAS PARA A EMPRESA: ASPECTO TÁTICO E ASPECTO ESTRATÉGICO.

FONTE: BRAGA, Ataíde, 2006, p. 9.

O quadro 01 demonstra operacionalmente a evolução de responsabilidades e atitudes da gestão de compras com a evolução do setor na gestão organizacional. É interessante observar no primeiro fator que com o posicionamento tático, os funcionários têm uma função administrativa e a decisão é basicamente tomada com relação ao preço. Com a evolução e o reposicionamento para o perfil estratégico, os profissionais são treinados para efetuar análises a respeito da saúde financeira do fornecedor, capacidade técnica e possibilidade de se tornar um parceiro com fornecimentos de longo prazo.

Os três fatores organizacionais demonstrados na figura 03 deixam claro o aumento da complexidade das tarefas exercidas pelos profissionais da área, nesta transição de posicionamento, o que comprova a evolução teórica relatada por Braga (2006).

A outra forma de evolução da função compras recai sobre o relacionamento de compradores e vendedores (fornecedores). Após a evolução organizacional, novas estratégias foram lançadas e novas diretrizes foram especificadas para as funções de compras. Baily (2000) mostra claramente este aspecto quando separa esta relação em dois tipos de relacionamentos.

O primeiro é denominado “Transacional”, que caracteriza uma visão simples da atividade de comprar, isto é, consiste em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar bens e serviços por determinada quantia em dinheiro. Como mostra a figura abaixo, segundo Baily (2000).

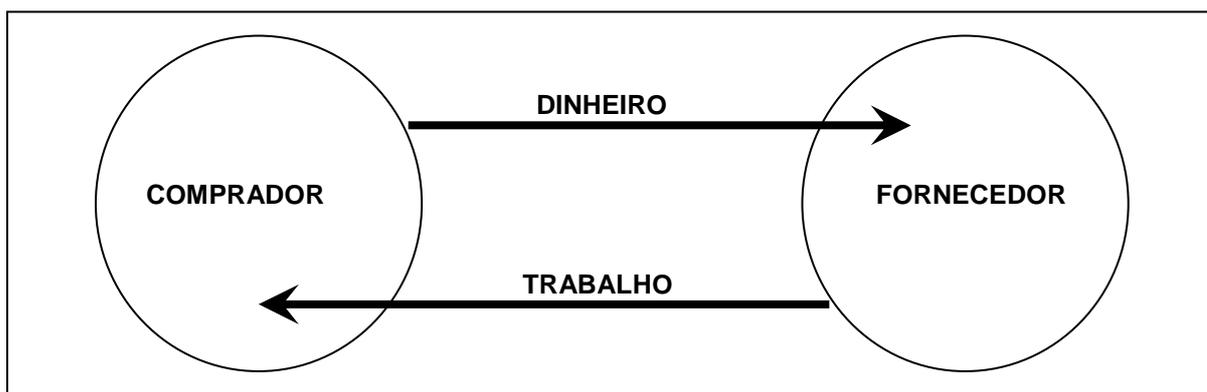


FIGURA 03: RELACIONAMENTO “TRANSACIONAL”  
FONTE: BAILY, Peter. *et al*, 2000, p. 21.

Observa-se que neste tipo de relacionamento, os itens que influenciam o processo de negociação são o poder aquisitivo (dinheiro) do comprador e o trabalho

que será desenvolvido pelo fornecedor, não agregando valores que influenciam um relacionamento estratégico entre as partes para atingir resultados melhores.

O segundo é denominado relacionamento “mútuo”, que caracteriza uma visão evoluída da atividade de comprar, isto é, consiste em construir um resultado satisfatório em conjunto com seu fornecedor, respeitando algumas características compartilhadas. A figura abaixo mostra essa relação claramente (BAILY, 2000).

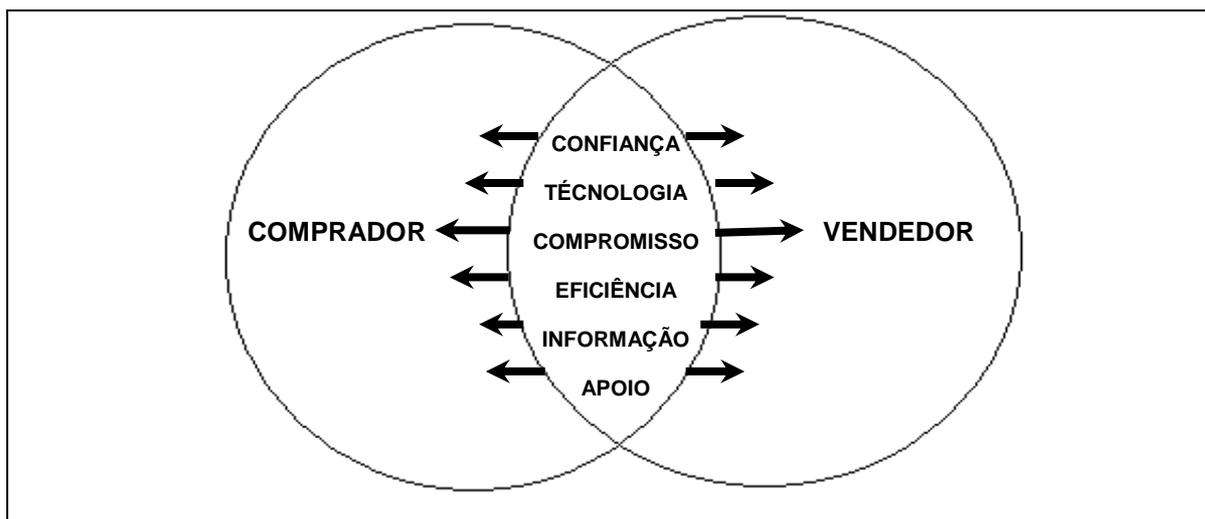


FIGURA 04: RELACIONAMENTO “MÚTUO”  
 FONTE: BAILY, Peter, *et al*, 2000, p. 22.

Com a evolução dos fatores que influenciam uma negociação, novos valores são agregados no relacionamento de compradores e vendedores como confiança e compromisso.

Relacionado a isto, quanto mais as empresas ampliavam suas tecnologias, maior era a carência das indústrias impulsionearem o progresso nos relacionamentos com os mercados abastecedores. Em algumas ocasiões envolvia aperfeiçoamentos ou novas especificações técnicas e, em outras, trazia acréscimo em quantidades e dimensões para níveis previamente estranhos (FARNER, 1979).

A descrição do processo de evolução de compras é feita em dois aspectos diferentes, o primeiro abrange uma mudança interna situacional do departamento de compras, evoluindo para um fator de decisão estratégico, podendo torná-lo um diferencial competitivo diante dos concorrentes.

No segundo, busca mostrar objetivamente a evolução do relacionamento de compradores e vendedores, adicionando outros princípios para que os profissionais (comprador x vendedor) possam ter um processo de negociação eficiente e vantajoso para ambas as partes.

Interessante destacar o consenso entre os aspectos: a evolução do setor de compras organizacionais e o relacionamento entre vendedores e compradores. Ambos buscam uma mudança de paradigma onde defendem uma relação de proximidade, confiança e estratégia com fornecedores, objetivando agregar novos valores na negociação, deixando a compra mais objetiva, flexível e competente.

### 3.2.1 Compra reativa X Compra pró-ativa

À medida que ocorreu a evolução do departamento de compras e dos relacionamentos estratégicos, o papel da função compra foi alterado, mudando completamente seu foco de um paradigma tradicional, para uma decisão de propriedade estratégica.

Compra pró-ativa, foi como ficou denominada a atividade após as etapas de evolução, e ela possui grandes diferenças em relação à compra tradicional denominada por compra reativa, principalmente no que se refere à atividade de longo prazo como afirma Baily (2000). Algumas destas diferenças estão descritas no quadro 02.

COMPRA REATIVA Organizações antes Século XXI	COMPRA PRÓ-ATIVA Organizações do Século XXI
Compras é um centro de custo	Compras pode adicionar valor
Compras recebe especificações	Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações
Compras rejeita materiais defeituosos	Compras evita materiais defeituosos
Compras subordina-se a finanças ou à produção	Compras é importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chaves
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por <i>designers</i> ou usuários	Compradores e vendedores contribuem para as especificações
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores = perda de oportunidades
Estoque Excessivo = segurança	Estoque Excessivo = desperdício
Informação é poder	Informação é valiosa se compartilhada

QUADRO 02: MUDANÇA DE PAPÉIS DE COMPRAS. COMPRA REATIVA E COMPRA PRÓ-ATIVA.  
FONTE: BAILY, Peter, *et al*, 2000, p. 20.

O objetivo da compra pró-ativa é correlacionar as atividades de compras com as estratégias de aquisições estabelecidas (BAILY, 2000).

As compras, no processo pró-ativo, adquirem novas funções, seus objetivos possuem caráter estratégico, respeitando o planejamento da empresa e buscando um relacionamento mais íntimo com fornecedores. Com esta nova função, as etapas operacionais tendem a serem mais ágeis e flexíveis, atendendo melhor as necessidades dos clientes finais.

O quadro 03 mostra as etapas do processo de compras de materiais na forma tradicional segundo Arnold (1999, apud Santos; Wille; Dos Santos, 2002) e na forma pró-ativa segundo Baily (2000 apud Santos; Wille; Dos Santos, 2002), a fim de identificar a evolução do papel desta atividade.

Etapas do processo de compras da forma Reativa (ARNOLD, 1999)	Etapas do processo de compras da forma Pró-Ativa (BAILY, 2000)
Receber as requisições de compra	Criação de parcerias com fornecedores
Analisar as requisições de compra	Realização de planejamento de aquisições
Selecionar fornecedores	Negociação das condições de compra
Negociar preço	Aprovação das condições de compra
Emitir pedidos de compra	Emissão das requisições de compra
Fazer um acompanhamento	Recebimento e análise das requisições de compra
Receber e aceitar as mercadorias	Aprovação da requisição
Aprovar a fatura para pagamento do fornecedor	Envio da requisição de compras para o fornecedor
	Realização do acompanhamento
	Entrega dos materiais

QUADRO 03: ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRAS: REATIVA E PRÓ-ATIVA

FONTE: Adaptado de SANTOS, Adriana; WILLE, Sílvio; DOS SANTOS, Aguinaldo. 2002, p. 20 e 22.

Existe um processo claro de evolução em todos os fatores que envolvem a administração de compras, desde as responsabilidades do setor para as estratégias corporativas na figura 02, até a mudança das etapas do processo de compras como mostra o quadro 03, passando por uma variação na mudança dos relacionamentos que envolvem compradores e vendedores vistos nas figuras 03 e 04.

Essas evoluções trouxeram resultados positivos para as empresas que deram a atenção adequada. Tornou-se, para algumas delas, um fator de diferenciação em seu mercado, onde conquistou novos clientes.

O sucesso da empresa de varejo Casas Bahia é marcado pelas ações estratégicas específicas de relacionamento e negociação com fornecedores, tentando, a todo o momento, diminuir o máximo as distâncias de comunicação com seus “parceiros”, termo ditado como lei de relacionamento com as empresas que fornecem os produtos para a Casas Bahia (AWAD, 2005).

### **3.3 Negociação**

Nesta sessão foram expostos os conceitos de negociação, mostrando suas principais características, concentrando, na seqüência, o foco nas negociações de compras organizacionais.

A negociação busca um consentimento de interesses entre as partes e quando houver conflitos, os negociadores posicionem-se pelo interesse mútuo e não apenas os interesses individuais. Também estabelece três critérios que a negociação deve respeitar: o acordo (se houver) deve ser criterioso, deve ser competente e deve aperfeiçoar, ou, pelo menos, não lesar o relacionamento entre as partes (FISHER, 1994).

Para Junqueira (1998, p. 12):

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

Diversos são os tipos de negociação: conjugal, fusão empresarial, militar, familiar, trabalhista, sindical, entre outros. O tipo focado neste estudo foi o de compras organizacionais.

#### **3.3.1 Conceito de negociação de compras organizacionais**

Baily (2000) define negociação de compra como um processo de aquisição de suprimentos necessário para o processo de produção ou fornecimento de serviços.

Um processo de aquisição de materiais, busca a melhor qualidade, a melhor quantidade e as melhores condições de pagamento possíveis que resultam em um acordo que satisfaça todas as partes envolvidas (DIAS, 2000).

As negociações de compras envolvem seis aspectos básicos: qualidade, quantidade, preço, prazo de entrega, forma e condições de pagamento (FARMER, 1979).

A negociação de compra organizacional é o processo de execução dos objetivos de aquisições de suprimentos, que as empresas praticam para poderem fabricar seus produtos ou prestarem seus serviços.

Acima, Farmer (1979) esclarece os seis aspectos básicos que uma negociação de compra deve satisfazer para finalizar um acordo. Alguns aspectos secundários também podem tornar-se fatores de influência no processo de negociação de compra como será observado adiante neste estudo, mais precisamente na seção “compras para revenda”.

### 3.3.2 Etapas e processo de negociação de compras organizacionais

O processo de negociação de compras é dividido em três fases básicas, a primeira é a pré-negociação ou fase-preparatória onde é feita a coleta das informações necessárias sobre fornecedores e necessidades internas de suprimentos, além de serem desenvolvidos os objetivos e conseqüentemente as estratégias (FARMER, 1979).

Antes da negociação ser iniciada, o profissional de compras deve possuir algumas informações internas (figura 05) e externas (figura 06) da empresa. A falta destas informações pode resultar em uma negociação que não atenda os parâmetros e necessidades ou em uma decisão de compra precipitada, não aproveitando as melhores oportunidades que o mercado oferece (DIAS, 2000).

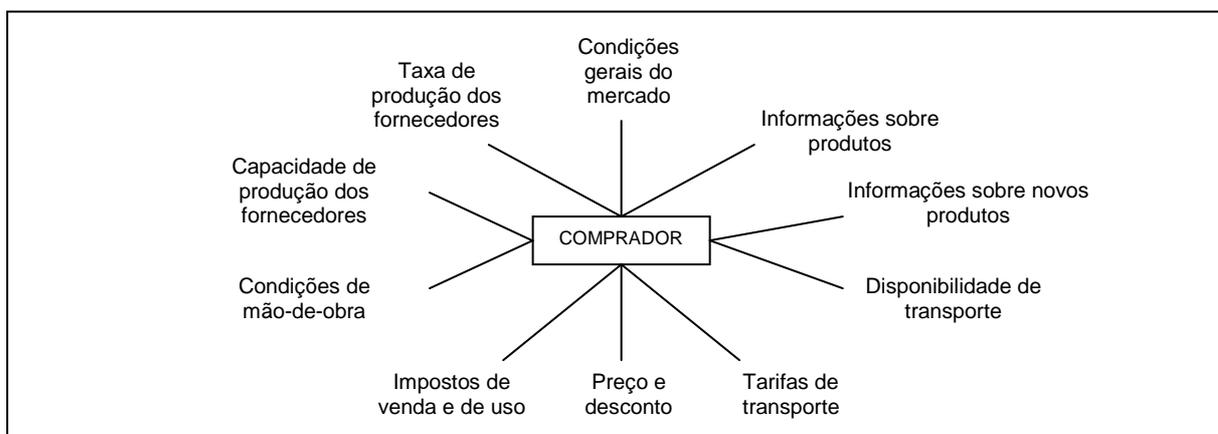


FIGURA 05: INFORMAÇÕES EXTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS  
 FONTE: DIAS, Marcos Aurélio, 2000, p. 265.

Observa-se na figura 05, que é fundamental o comprador ter acesso a informações internas quanto ao departamento financeiro e produção, por exemplo, para poder determinar as limitações de investimento e estrutura que deverão ser relevadas na fase de negociação no momento da compra.

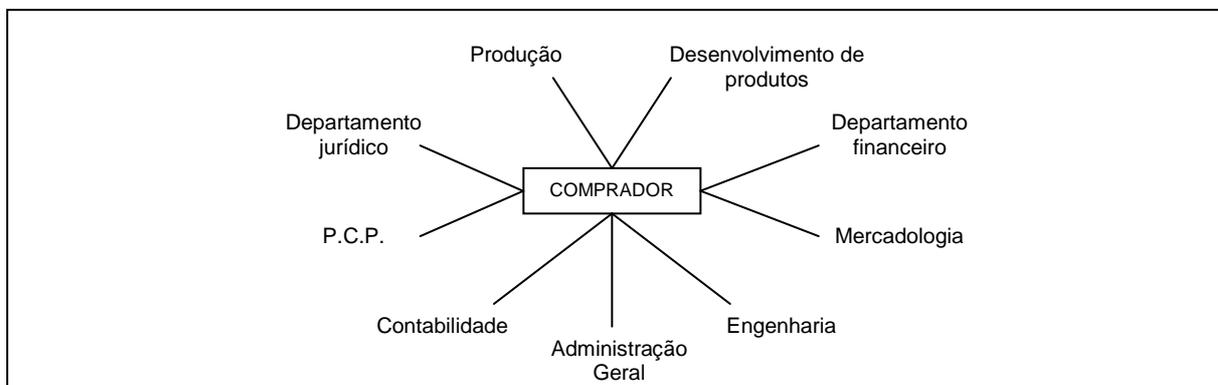


FIGURA 06: INFORMAÇÕES INTERNAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS  
 FONTE: DIAS, Marcos Aurélio, 2000, p. 265.

No ambiente externo (figura 06) a informação sobre novos produtos, capacidade de produção dos fornecedores e uma análise do mercado podem redefinir um padrão de qualidade, por exemplo, modificando todo o processo de compra até o momento.

A obtenção de informações internas e externas faz parte da primeira responsabilidade que um processo de negociação exige. Esta etapa pode ser crucial na busca por uma negociação no método ganha-ganha.

Quanto maior o nível de informação obtida por compradores e vendedores sobre os produtos a serem negociados, maiores serão as chances de concluírem a negociação de forma positiva para ambas as partes (MARTINS, 2006).

Dias (2000) reforça a importância da informação para um processo de negociação eficaz, identificando o comprador como um indivíduo experiente e sua função como fundamental para a empresa. As novas responsabilidades, adquiridas com o processo de evolução, exigem que o profissional de compras tenha excelentes qualificações e esteja pronto para usá-las em todas as circunstâncias. Para conduzir infalivelmente a negociação, o comprador deve evidenciar conhecimento amplo das particularidades dos produtos, dos procedimentos e das etapas de produção. Deve estar apto a argumentar no mesmo grau de percepção com os fornecedores.

A quantidade e qualidade das informações obtidas pelo comprador são bases fundamentais para um resultado positivo na aquisição de materiais, aumentando a importância destes profissionais para o sucesso das empresas.

A segunda fase da negociação de compra é denominada reunião de negociação, que diz respeito ao processo de análise e discussão para se firmar um acordo (FARMER, 1979).

Para Baily (2000) a reunião de negociação envolve as etapas de discussão, coleta e análise de outras informações, seguido pela conformidade entre as partes.

Na fase reunião de negociação dois representantes são fundamentais. O vendedor, chamado tradicionalmente como “ativo”, busca realizar negócios rentáveis para a empresa por ele representada. Para atingir este objetivo, utiliza técnicas estratégicas que o auxiliam a seguir um padrão na negociação, reduzindo sua margem de erro. As principais técnicas são: técnicas para convencer; técnicas para identificação dos motivos de compras; técnicas de motivação de venda; técnicas de localização do interesse do cliente; técnicas de apresentação de benefícios; técnica para cultivar clientes entusiasmados; e técnicas de persuasão (MARTINS, 2006).

O outro representante é o comprador, chamado tradicionalmente como “passivo”, busca adquirir suprimentos e materiais nas melhores condições possíveis e que respeite as diretrizes da empresa. O comprador também utiliza técnicas para guiar a negociação, no objetivo de atender as necessidades de suprimentos e materiais. As principais são: técnica de compra pela qualidade certa; técnica de compra na quantidade certa; técnica de compra ao preço certo; técnica de compra por fontes de suprimentos; e técnica de compra para revenda (MARTINS, 2006).

A terceira fase da negociação é a pós-negociação ou implantação dos acordos, onde os negociadores se dedicam no acompanhamento e implementação dos acordos firmados (FARMER, 1979).

### **3.4 Técnicas de Compras**

Nesta seção foram analisadas as principais técnicas de compras utilizadas pelas empresas do século XXI. As técnicas estudadas foram respectivamente: pela qualidade certa; pela quantidade certa; pelo preço certo; por fontes de fornecimento; para revenda.

### 3.4.1 Técnica de compra pela qualidade certa

Por ser a principal técnica utilizada pelos compradores no processo de negociação, esta seção foi dividida em dois momentos. Inicialmente foi respondida uma questão contraditória: O que é qualidade? Utilizando conceituações de autores que focam na gestão de qualidade como Deming, Paladini, Juran e de autores que focam na qualidade de produtos e serviços como Baily, Dias e Heinritz. Logo após, foram expostas as características, vantagens e desvantagens desta técnica.

#### 3.4.1.1 Conceito de qualidade

Qualidade é definido como adequação ao uso ou algo que resulta na satisfação do cliente. Ele afirma que a qualidade está diretamente relacionada ao método de gestão das organizações e se divide em três pontos fundamentais; o planejamento, a melhoria e o controle (JURAN, 1993).

A qualidade pode ser definida também apenas em termos de um agente. A qualidade de qualquer produto ou serviço pode ser medida com base nos diversos parâmetros especificados pelo agente. Ele exemplifica dizendo que para um consumidor, um produto pode ser considerado excelente com base em determinado parâmetro e não satisfatório com base em outro parâmetro (DEMING, 2003).

Paladini (2004) declara que qualidade é uma concepção que é regulada por diretrizes que alteram no longo prazo, em ocasiões, de modo muito salientado. Ele complementa dizendo que a conceituação mais aceita de qualidade é a de “adequação ao uso” de Juran (1993).

Observa-se que o conceito de qualidade focado na gestão, está diretamente relacionado com os parâmetros determinados pelo agente. Uma definição só poderá ser dada, se forem conhecidos os parâmetros estabelecidos.

Focado na qualidade de produtos e serviços, a qualidade de um produto está diretamente relacionada à comparação de suas especificidades com as ambições do consumidor ou com as regras e especificações de produção (DIAS, 2000).

Qualidade para Heinritz (1979) é exclusivamente a adição, ou a composição, das virtudes inerentes em um produto ou material. Essas virtudes podem ser dimensionadas e precisas.

A qualidade se difere para cada estrutura organizacional devido a seus objetivos, interesses e estratégias (BAILY, 2000).

A qualidade é mensurada individualmente devido às especificações de estrutura, processos e estratégias de cada operação. Mediante a isto ela pode ser definida de inúmeras maneiras, em vários graus e de diversas formas.

Baily (2000), Dias (2000) e Heinritz (1979) fundamentam qualidade relacionada com os interesses individuais de cada empresa. Um padrão de qualidade para certa organização pode ser o nível mínimo de qualidade para outra.

Dias (2000) complementa a idéia dizendo que a qualidade certa não indica a qualidade superior disponível, por mais cobiçável que ela transpareça ser, pois ela deverá atender a requisitos estabelecidos previamente e deve estar relacionada às necessidades.

#### 3.4.1.2 A compra pela qualidade certa

A compra pela qualidade certa é considerada como a principal prática utilizada, pois seria desperdiçar tempo e esforço tomar providências para o fornecimento de suprimentos errados (FARMER, 1979).

Heinritz (1979) descreve algumas características que influenciam na qualidade dos elementos:

- a) Uniforme em dimensões e propriedades físicas, químicas e dielétricas do elemento;
- b) Viabilidade do produto;
- c) Características especiais que aumentam a vendabilidade do produto do comprador;
  - I. Aparência
  - II. Acabamento
  - III. Conveniência
  - IV. Tamanho
  - V. Peso
  - VI. Aceitação popular

A idéia de estabelecer uma prática de compra pela qualidade certa deve estar embasada no nível de informações internas e de mercado com relação à necessidade de aquisição que a organização possui. Realizar uma especificação de qualidade sem total conhecimento das influências internas e externas pode tornar-se um processo ineficiente, prejudicando os resultados.

O primeiro passo da organização compradora, para utilizar esta técnica, é definir sua especificação de qualidade e padrões de produção de acordo com seus critérios, levando em conta todos os objetivos e estratégias organizacionais. Para conseguir esses padrões é necessária uma integração estratégica de todos os departamentos internos (FARMER, 1979).

Com a confecção dos padrões de qualidade, o setor de compras analisa quais fornecedores possuem a capacidade de fornecimento que respeite rigorosamente as especificações desejadas. Após esta filtragem inicia o processo de negociação.

Na etapa da reunião de compra, segunda fase do processo de negociação citado por Farmer (1979), todas essas características de qualidade especificadas pela empresa compradora, deverão ser focadas e engessadas, nunca deixando que elas sejam colocadas de forma inexpressiva, por fatores de precificação ou quantidade como se pode ver na figura 07.

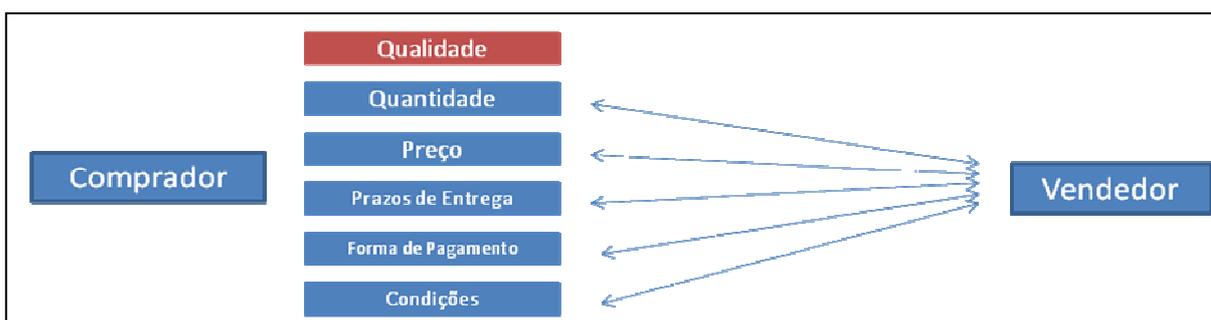


FIGURA 07: A QUALIDADE É ESPECÍFICA E ENGESSADA, APENAS OS DEMAIS ELEMENTOS SÃO DISCUTIDOS NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO.  
FONTE: Adaptado de BAILY, 2000.

Com a definição da qualidade certa realizada pela empresa, o comprador sabe exatamente o que está sendo desejado e o fornecedor está devidamente posicionado quanto às exigências de qualidade o que transforma o processo de negociação mais ágil e rápido (DIAS, 2000).

Quando essa prática é utilizada são aplicados procedimentos de controle de qualidade que verificam a produção dos materiais comprados, pois facilita o acompanhamento do fornecimento físico do fornecedor pela empresa compradora (FARMER, 1979).

A principal vantagem desta prática está na agilidade que o processo de negociação desenvolve, deixa cientes tanto compradores como vendedores, das

especificações e detalhes da qualidade exigida pela empresa compradora, o que demanda tempo apenas para os outros fatores básicos da negociação.

Por ser um processo de negociação 'engessado', sem opções de alternativas que visam uma melhor negociação. O vendedor fica preso nas especificações de qualidade exigida pelo comprador o que pode culminar na perda de outras oportunidades DIAS (2000).

A compra pela qualidade certa não permite uma intervenção do fornecedor no processo de produção da empresa compradora, o que muitas vezes é benéfico para o desenvolvimento da produção ou prestação de serviço, o vendedor deixa de propor melhores alternativas para as necessidades ou novos métodos que poderiam agregar valor, o que melhoraria todo o processo das operações (HEINRITZ, 1979).

Muitas vezes as organizações engessam um padrão de qualidade na negociação, mas não possuem totais informações sobre o que há de novo no mercado que possa suprir suas necessidades, por meio desta situação, a prática desta técnica impede uma atitude do vendedor de propor novas alternativas de qualidade que retornariam melhores resultados.

#### 3.4.2 Técnica de compra pela quantidade certa

A técnica de compra pela quantidade certa está na elaboração da quantidade exata para compra de materiais ou suprimentos de acordo com o sistema de produção elaborado pela organização (HEINRITZ, 1979).

Esta prática é mais utilizada em organizações que possuem um método de produção bem elaborado e específico, exige-se do setor de compras conhecimento completo de todo o sistema de produção, além de controle e custos de estoque, lotes econômicos, giro de estoque, programação-mestre de fabricação e demais fatores que influenciam a produção. Somente com todas estas informações bem claras, esta técnica pode ser utilizada com excelência (FARMER, 1979).

Essa técnica baseia-se na especificação exata da quantidade necessária a ser comprada. O comprador deve levar esta quantidade para a reunião de negociação, sem sofrer nenhuma alteração.

As organizações que possuem sistemas de produção no método *Just In Time* – método que busca a eliminação de desperdício na produção, associada ao planejamento e às compras – utilizam exclusivamente esta prática no objetivo de

eliminar os estoques para as operações em andamento e os estoques de materiais, reduzindo seu custo de produção (BAILY, 2000).

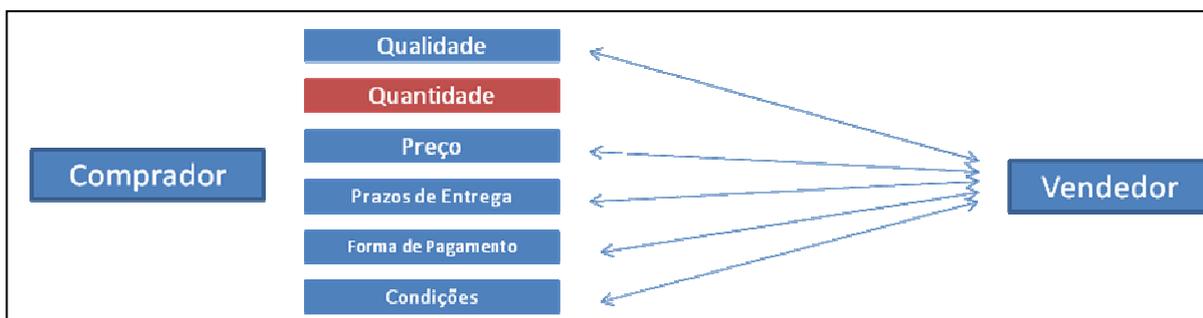


FIGURA 08: A QUANTIDADE A SER COMPRADA É ENGESSADA E NÃO PODE SOFRER ALTERAÇÕES NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO.

FONTE: Adaptado de BAILY, 2000.

As principais vantagens na utilização dessa técnica são a redução do empenho administrativo e a diminuição da burocracia necessária para fazer as solicitações de compras. As desvantagens seriam a necessidade de um gasto inicial desmedido, existiria estoque relativamente elevado afligindo o espaço, sujeito a estragos, roubos e obsolescência para empresas que não possuem processos estratégicos de produção (FARMER, 1979).

Por vezes os preços podem ser mais baixos se houver pedidos de quantidades maiores que sejam entregues em um só lote. Esse fator influencia negativamente as empresas que não trabalham em métodos de produção específicos, quando utilizam esta política na negociação (FARMER, 1979).

### 3.4.3 Técnica de compra ao preço certo

A compra pelo preço certo é afetada por diversos fatores, como análise de custos, cláusulas de reajuste de preço e curvas de aprendizagem, as ações para redução de custos na cadeia de suprimentos e os custos de aquisições estratégicos (BAILY, 2000).

Três aspectos influenciam na atribuição do preço certo do material a ser adquirido, são eles; concorrência e outras considerações do mercado; como o valor será percebido pelos clientes e; custo de produção. Por meio destes, somado aos objetivos e estratégias da organização, será elaborado um preço fixo que será levado para a fase de reunião de negociação pelo comprador no processo de compra (FARMER, 1979).

Para utilizar esta técnica de forma eficaz, deve-se primeiramente obter o máximo de informações financeiras, mercadológicas e estruturais que envolvem a empresa e o fornecedor, pois ao engessar o preço a ser pago pelo produto que se pretende comprar, a variação na quantidade pode ser em larga escala, dependendo das estratégias do fornecedor, afetando toda a estrutura de estoque e administração de materiais de uma organização (HEINRITZ, 1979).

Os autores relacionam a técnica de compra pelo preço certo como uma determinação de um preço fixo, resultante de informações quanto estrutura financeira e de investimento interno além das potencialidades de produção e fornecimento dos fornecedores. Esta técnica normalmente é utilizada por empresa com grande poder de barganha e que não possui problemas com estoque de materiais.

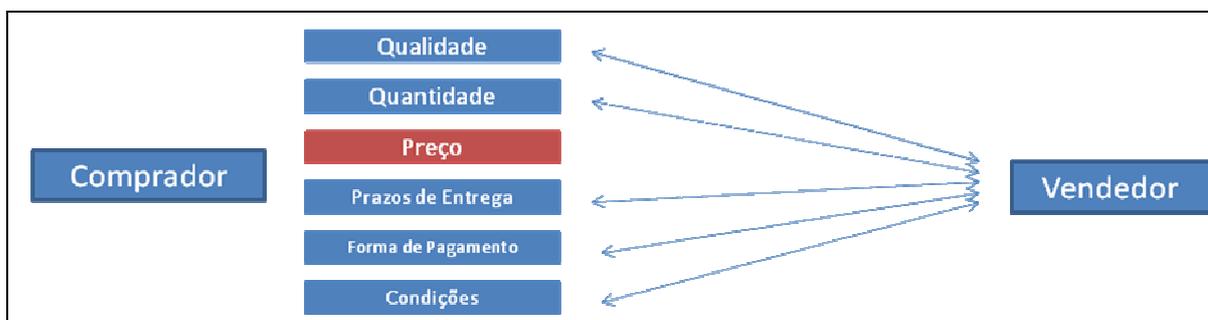


FIGURA 09: O PREÇO É ENGESSADO E NÃO PODE SOFRER ALTERAÇÕES NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO.

FONTE: Adaptado de BAILY, 2000.

A empresa que utiliza esta prática demonstra uma saúde financeira invejável, buscando as melhores condições de pagamento e desconto; consegue concluir seu processo de compra no preço previamente estabelecido de acordo com seus objetivos e estratégias, o que pode ser um ponto forte para atingir suas metas; consegue também desenvolver um controle da estratégia de precificação, podendo visualizar os resultados futuros (BAILY, 2000).

Ao fixar o preço que se deseja comprar, a quantidade negociada pode estar muito acima da necessidade da organização, pelos padrões de negociação do vendedor, isto é, se um comprador estabelece a compra pelo preço fixo de R\$1,00 por unidade e sua necessidade é de mil itens e o vendedor baseado em suas estratégias e diretrizes de venda, consegue atender o preço fixado pelo comprador a R\$1,00, mas com o mínimo de duas mil unidades no pedido. Se o comprador estabelecer apenas a técnica de compra pelo preço fixo o acordo pode resultar em sérios problemas de administração de estoque e custos adicionais (Farmer, 1979).

Determinar o preço que deseja pagar, independente da quantidade que deverá ser inserida na negociação, é uma prática pouco utilizada, ainda mais com o aumento da complexidade dos processos e a nova tendência de redução de custos. O investimento norteado apenas no preço que se pretende pagar pode trazer grandes prejuízos devido à velocidade que o mercado sofre alterações.

#### 3.4.4 Técnica de compra por fontes de fornecimento

Para executar uma aquisição aceitável é necessário achar um vendedor apto e de boa intenção e que se chegue a uma conformidade, quanto aos fatores de qualidade, serviço e preço (HEINRITZ, 1979).

A preferência por determinado fornecedor compreende pelo reconhecimento ou crescimento das fontes adequadas, nas pesquisas sistêmicas e suas comparações, na coragem de escolha e nos relacionamentos continuados, tanto com fontes preferidas como fontes em potencial (FARMER, 1979).

Seria possível argumentar que as decisões de compras mais importantes dizem respeito a seleção de fontes de suprimentos corretas, isto é, se a decisão da fonte for acertada, as necessidades de compras provavelmente devam ser perfeitamente atendidas (BAILY, 2000)

Esta técnica é desenvolvida na fase de pré-negociação, pois ela busca arrecadar informações de fornecimento no intuito de relacionar as principais fontes de suprimento que possam atender as necessidades com total eficiência.

O suprimento envolve muito mais do que simplesmente escolher isoladamente um fornecedor para cada exigência. Envolve relacionamentos que tendem a ser contínuos com fontes preferenciais que estejam realmente fornecendo bens e serviços adequados (Baily, 2000).

A técnica de compra por fontes de suprimento deve estar sempre relacionada à confiança gerada em processos anteriores. Ele desenvolve duas segmentações para a compra por fontes de fornecimento. A primeira é quando a compra não é regular (o fator tempo e quantidade não são regulares), pois o departamento de compras deve fazer uma lista de possíveis fontes, com o objetivo de obter cotações e informações, e destas, realizar o processo de negociação na eventualidade (FARMER, 1979).

A segunda compra é a regular (quando o fator tempo e quantidades são regulares), onde deve ser observada se a compra anterior foi satisfatória, dando

prioridade para o fornecedor que realizou o abastecimento. Esta segunda compra deve estar sempre acompanhada de duas questões, que são: checar o mercado novamente buscando novas alternativas mais satisfatórias; e avaliar o desempenho dos fornecedores preferenciais (FARMER, 1979).

Para a escolha das fontes aceitáveis de fornecimento deverão ser adquiridas informações mais específicas sobre as instalações e capacidade de produção do fornecedor, estabilidade financeira, qualidade do produto fornecido, competências técnicas, eficiência na fabricação, diretrizes gerais do negócio, posição no campo geral da indústria, caráter progressista e interesse pela encomenda do comprador (HEINRITZ, 1979)

A coleta de informação das fontes de suprimentos é fundamental para a escolha dos parceiros preferenciais que a empresa deseja contar para a aquisição de suprimentos e serviços. Esta política administrada de forma inadequada, pode culminar na escolha de fornecedores irresponsáveis e péssimos prestadores de serviços, o que influencia diretamente os resultados.

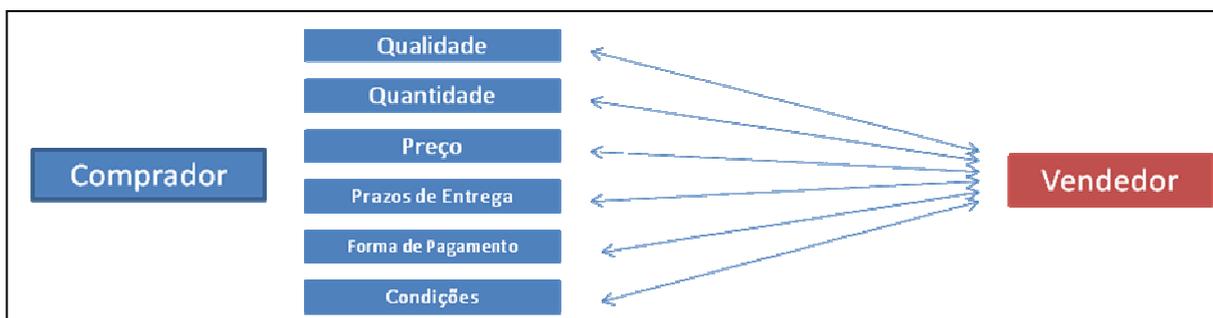


FIGURA 10: TÉCNICA QUE BUSCA FIRMAR PARCERIAS ÍNTIMAS COM FORNECEDORES POTENCIAIS.

FONTE: Adaptado de BAILY, 2000.

Para esta técnica ser realizada com sucesso, uma reavaliação deve ocorrer quando o processo de negociação terminar, identificando fatores positivos e negativos no processo (FARMER, 1979)

Após a compra efetivada e os pedidos entregues, uma nova avaliação dos fornecedores preferenciais deve ser realizada, para comparar com avaliações anteriores no intuito de buscar identificar melhorias ou quedas na qualidade dos serviços prestados (BAILY, 2000)

Para os autores a avaliação dos fornecedores no final do processo de compra é fundamental para a técnica de compra por fontes de suprimento. Esta atitude

busca identificar surgimento de falhas que deverão ser expostas em futuras negociações.

A principal vantagem da utilização desta técnica está principalmente na diminuição dos riscos no fornecimento dos suprimentos, pois ao analisar toda a estrutura dos possíveis fornecedores, chega-se a conclusão de qual deles presta o melhor serviço, atendendo todas as exigências determinadas previamente (BAILY, 2000).

É fundamental a identificação dos fornecedores certos para o suprimento das necessidades de materiais e serviços das organizações, ele determina essa prática como fundamental para o sucesso corporativo (HEINRITZ, 1979).

Existe um consenso de que a principal vantagem de se utilizar esta técnica está baseada na redução dos riscos quanto à escolha certa das fontes de suprimentos.

Principal desvantagem a demanda de tempo que é exigido para a coleta de informações sobre fornecedores e a escolha do fornecedor ideal devido à grande concorrência no mercado, o que pode prejudicar as necessidades urgentes de compras (BAILY, 2000)

O principal problema desta técnica está na demanda de tempo que as organizações precisam disponibilizar para a busca das informações dos fornecedores (FARMER, 1979)

#### 3.4.5 Técnica de compra para revenda

A compra de mercadorias para revenda, embora tenha muito em comum com as outras práticas de compras, apresenta algumas diferenças. Os compradores das principais organizações varejistas se envolvem muito mais com suas cadeias de suprimento, consumidores e fornecedores (BAILY, 2000).

Compras para revenda é uma das mais complexas práticas existentes na administração de materiais, pois ela não envolve apenas os aspectos básicos do processo de negociação: o que comprar; em quais quantidades; preços; condições de entrega; forma e prazo de pagamento. Pode haver negociações sobre treinamento dos funcionários varejistas pelo fornecedor, quanto à venda ou devoluções, estabelecimento de metas e elaboração de promoções de vendas e premiações, entre outros fatores (FARMER, 1979).

A principal idéia que o comprador de um atacadista ou varejista, deve possuir, é a decisão sobre o que comprar baseada no que pretende vender, associada a diversos fatores secundários fundamentais para se obter uma negociação eficaz (BAILY 2000).

O que é interessante destacar na técnica de compra para revenda é a atribuição de fatores secundários no processo de negociação, não envolvendo apenas os elementos básicos como qualidade, quantidade, preço, condições de pagamento e prazo de entrega. Por meio disto o envolvimento com fornecedores tende a ser mais íntimo do que nas outras técnicas.

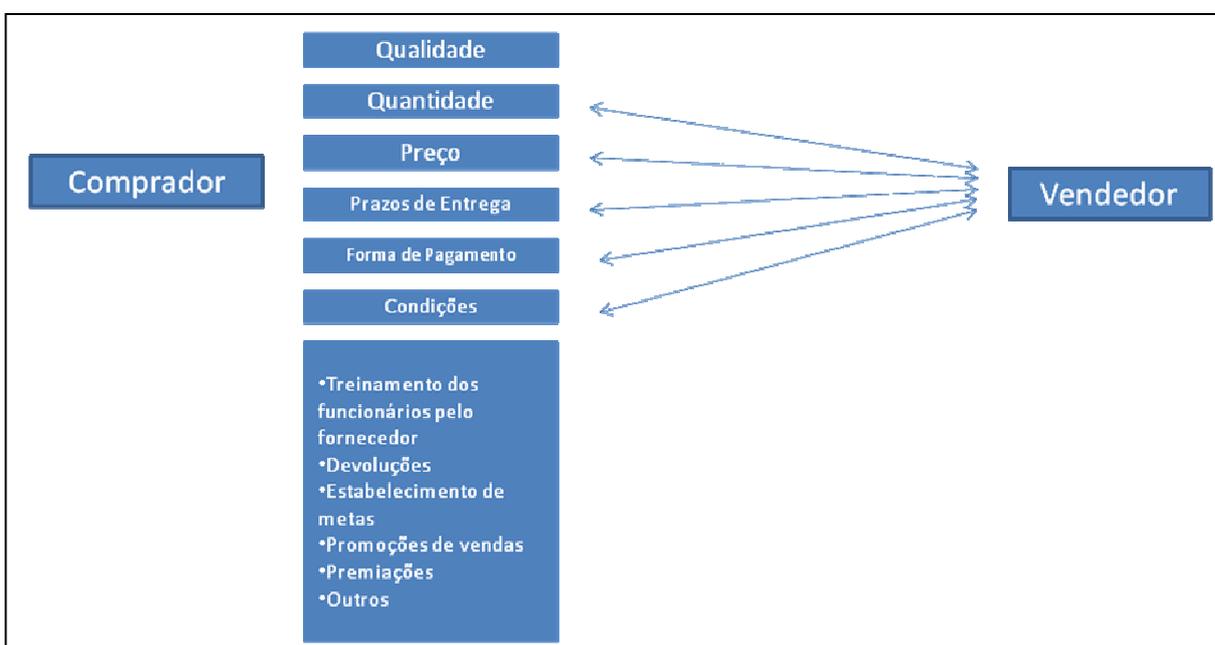


FIGURA 11: TÉCNICA DE COMPRA PARA REVENDA – OUTROS FATORES SÃO COLOCADOS EM DISCUSSÃO NA REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO.

FONTE: Adaptado de BAILY, 2000.

As vantagens da compra para revenda: o varejista pode contar com o auxílio dos fornecedores na elaboração de estratégias para a revenda dos produtos adquiridos; fatores secundários são estabelecidos no momento de negociação, como treinamento dos funcionários pelos fornecedores ou estabelecimento de metas e promoções de vendas (FARMER, 1979)

As desvantagens da compra para revenda: muitas das ações, como a de *marketing*, ficam presas aos métodos de trabalho do fornecedor; normalmente o fornecedor atribui um percentual fixo de compra, o que pode estagnar o crescimento; o aumento de dependência mútua, devido à tendência dos relacionamentos mais diretos com poucos fornecedores (BAILY, 2000).

A compra para revenda demonstra como grande desvantagem o auxílio dos fornecedores na elaboração de estratégias para a revenda dos produtos, podendo gerar dependência nas ações e estratégias da empresa compradora, sendo um fator fora do controle organizacional que pode ser crucial para a sobrevivência no mercado competitivo.

#### 3.4.6 Influência das técnicas de compras nas estratégias organizacionais

Uma técnica de compra apenas se torna uma estratégia organizacional e conseqüentemente um diferencial competitivo, se houver um amplo estudo sobre as conseqüências que podem ser geradas com a adoção de determinada técnica, se a sincronização com os objetivos, metas e perfil da empresa estiverem coerentes. A comunicação com os demais setores estratégicos deve ser o mais rápido e ágil possível. Profissionais qualificados na gestão dos processos de compras também são fundamentais para o sucesso das técnicas (BAILY, 2000)

Apenas a adoção das técnicas citadas acima não garante sucesso para a função compras na empresa. Uma análise detalhada, e uma busca intensa por informações internas e externas das possibilidades e restrições que cada técnica fornece, pode ser fundamental para essa tomada de decisão.

### 3.5 Avaliação da Função Compras

Para a avaliação da função compras, o primeiro passo é mensurar a posição e o status que o departamento está enquadrado na empresa, após essa mensuração, a avaliação de desempenho é baseada no foco de suas atividades que estão diretamente relacionadas com sua posição. Van Weele (1985 *apud* Baily, 2000) estabelece cinco posições organizacionais em que a função compras pode ser encontrada.

Na primeira posição, as compras são fragmentadas e realizadas principalmente, pelas áreas funcionais; a área de compras dedica-se mais ao trabalho burocrático. O status é baixo e o foco está na obtenção dos bens (VAN WEELE, 1985 *apud* BAILY, 2000).

Baily (2000) complementa afirmando que a função compras é especialmente reativa e fragmentada e os preceitos de desempenho são mínimos ou mesmo inexistentes nesta primeira posição. O principal propósito da função é converter requisições em solicitações e adquirir suprimentos.

A função possui responsabilidade de caráter operacional, pois as aquisições de suprimentos e materiais são realizadas individualmente por cada setor e a área de compras é limitada exclusivamente a trabalhos burocráticos. A avaliação da função é mensurada pelo desempenho nestas atividades operatórias.

A primeira posição organizacional descrita por Van Weele (1985 *apud* Baily, 2000) associa-se à primeira etapa da evolução do setor de compras de Braga (2006), representam empresas que ainda não dirigiram atenções necessárias para a atividade de gestão de compras.

Na segunda posição a função compras é estabelecida, as atividades ainda são trabalhos burocráticos e as áreas funcionais ainda estão envolvidas nas compras. O *status* é baixo, mas melhorando, pois se reporta via outras funções à alta administração. Existe uma mensuração da eficiência das rotinas de pedidos e requisições e o foco está na eficiência dos trabalhos burocráticos (VAN WEELE, 1985 *apud* BAILY, 2000).

Para Baily (2000) à medida que a função se propaga, é plausível que o setor de compras fique encarregado de todo trabalho burocrático compreendido no processo. Neste momento a eficiência nas atividades rotineiras é naturalmente o essencial para a avaliação.

Nesta segunda posição existe a identificação da função compras, as tarefas executadas ainda são burocráticas, a intervenção dos setores funcionais nos processos de compras é efetiva, mas existe uma identificação clara das atividades realizadas pelo setor, o que aumenta as diretrizes de sua avaliação.

Na terceira posição a função compras exerce um papel mais comercial, seu *status* é reconhecido e o gerente reporta-se a um diretor. Todas as aquisições são feitas pelo departamento de compras. A mensuração do desempenho está na eficiência do trabalho burocrático de compras, isto é, economias, redução de custos e eficiência na negociação (VAN WEELE, 1985 *apud* BAILY, 2000).

Para Baily (2000) no terceiro estágio é analisada em superior profundidade o proveito comercial da área de compras para a empresa. A expectativa nesta etapa é que a função comece a apresentar economias em relação aos orçamentos e aos gastos. E são nestes pontos que a função compras será avaliada.

Na terceira posição a função compras exerce uma atividade comercial fundamental para os resultados da empresa. Todos os processos de aquisição são centralizados no departamento. As diretrizes que determinam sua avaliação estão

diretamente relacionadas ao desempenho conquistado no trabalho burocrático de compras.

Nesta posição pode-se visualizar a transição do departamento de compras como caráter tático, para realização de atividades de caráter estratégico. O que exemplifica a segunda etapa da evolução do setor de compras de Braga (2006).

Na quarta posição se visualiza um envolvimento com os trabalhos estratégicos da empresa. O gerente de compras reporta-se diretamente ao principal executivo. A mensuração do desempenho se dá pelo maior desenvolvimento de fornecedores e da interface organizacional. O foco nesta posição está mais no início de mensuração da eficácia global em prazos mais longos (VAN WEELE, 1985 *apud* BAILY, 2000).

Para Baily (2000) nesta relevante etapa de progresso, a função compras é concebida com maior valorização estratégica e avaliada com dois enfoques. Na primeira são estabelecidos critérios de mensuração para medir o crescimento dos fornecedores-chaves. Na medida em que o perfil do setor de compras se desenvolve, sua interface com outras áreas torna-se fundamental, e isso pode também ser avaliado.

Na quarta posição, visualiza-se um departamento estruturado e com credibilidade empresarial. A função compras é exercida de forma estratégica, juntamente com outras funções, creditando sua avaliação a esses aspectos. Como afirma Van Weele (1985 *apud* Baily, 2000, p. 402) “A mensuração do desempenho se dá pelo maior desenvolvimento de fornecedores e da interface organizacional” duas atividades claramente estratégicas de acordo com Baily (2000).

A última posição da área de compras é assumir um papel estratégico fundamental. A função é dirigida por um diretor de compras, possuindo o *status* mais elevado para um departamento organizacional. A mensuração do desempenho é medida pelo total desenvolvimento do negócio. Seu foco é exclusivo na eficácia estratégica (VAN WEELE, 1985 *apud* BAILY, 2000).

Para Baily (2000) no quinto estágio o setor de compras é identificado como de interesse, exclusivamente, estratégico. Nesta etapa a avaliação está centrada nos resultados estratégicos conquistados, alguns preceitos se tornariam de interesse das áreas de compras como o favorecimento de alianças estratégicas com fontes de suprimentos; capacitação técnica da base de fornecedores; aperfeiçoamento do perfil estratégico dos fornecedores; progressos nas cadeias de suprimentos; e

adoção das filosofias de produção de “EDI, “JIT”, “TQM” e “zero defeito” pelos fornecedores.

A responsabilidade mais elevada que a área de compras pode representar está na quinta posição, onde a função compras assume um papel estratégico primordial para os resultados organizacionais e os aspectos de avaliação estão relacionados com o desempenho estratégico desenvolvido.

#### 4. CONCLUSÃO

Este estudo demonstra a trajetória da função compras, desde a sua posição de componente burocrático dentro da organização até seu patamar de contribuição estratégica. A evolução dessa função está ligada ao processo de alinhamento da sua estratégia com a da empresa e pelo emprego de práticas gerenciais que contribuem diretamente para o aumento de vantagens competitivas.

Um dos objetivos deste trabalho foi estudar os aspectos evolutivos da função compras, onde segundo os autores Braga (2006), Baily (2000) e Farmer (1979) demonstram-se todas as etapas de evolução do departamento de compras nas organizações, associando idéias e complementações que comprovaram o aumento da responsabilidade da função no chamado novo cenário pós-guerra.

A mudança de cenário ocorreu pelas transformações que as duas guerras mundiais deixaram para o mundo, a identificação da importância de agregar novos valores da função devido à escassez de suprimentos, foi fundamental para a estabilidade das empresas.

Outro aspecto demonstrado por Baily (2000) e Farmer (1979) na mudança do perfil da função compras foi o relacionamento de compradores e vendedores em que se evolui de um relacionamento denominado “transacional” que tinha interesse apenas o dinheiro na troca pelo trabalho ou suprimentos necessários, para um relacionamento “mútuo” que tinha como aspectos fundamentais a confiança, o apoio mútuo, desenvolvimento de tecnologias em forma de parcerias, a eficiência e o compromisso com os acordos.

Com essas evoluções o aumento da complexidade das negociações do século XXI foi inevitável, com isso algumas práticas foram desenvolvidas para qualificar as compras organizacionais, que foi outro objetivo deste estudo. As principais técnicas estudadas foram: a técnica de compra pela qualidade certa, que busca fixar a qualidade exata necessária dos materiais e suprimentos, sendo variáveis apenas outros fatores como preço, quantidade e prazos.

A definição da quantidade e preço certo é prática realizada por meio da fixação dos valores destas características. Deixando para a mesa de negociação apenas detalhes como condições de pagamento e prazos de entrega. A compra pelo fornecedor ideal intensifica a busca por fornecedores potenciais que atendam às necessidades de suprimentos.

E, por fim, a técnica de compra para revenda que, além dos fatores básicos da negociação (quantidade, preço, prazo e forma de pagamento), associa fatores secundários, como: treinamento, incentivo e promoções para revenda, o que intensifica o relacionamento entre empresa e fornecedor.

Os fatores que determinam a técnica ideal a ser incorporada pelas organizações nas negociações de compras são: a clarificação dos objetivos da compra, que é fundamental para demonstrar aonde se pretende chegar com as aquisições realizadas; o profundo conhecimento interno e externo das necessidades organizacionais; e a obtenção, periodicamente, do máximo de informações sobre fornecedores devido às mudanças que o mercado está sujeito no curto prazo.

A falha de qualquer um destes itens pode determinar uma decisão incorreta da técnica a ser adotada, influenciando diretamente os resultados que a empresa pretende alcançar. Esses fatores devem ser relevados para a escolha da técnica a ser adotada pela organização, a fim de torná-la um diferencial competitivo.

Como qualquer estratégia organizacional a função compras deverá estar sempre em avaliação com o intuito de mensurar seus resultados com as atividades a ela designadas. Este foi o último propósito que o trabalho buscou apresentar.

Como descreve Van Weele (1985, *apud* Baily, 2000), a avaliação da função compras é determinada mediante a mensuração de sua posição dentro da organização. Se a função apresentar *status* de caráter tático e desenvolver atividades burocráticas, o desempenho nessas tarefas representará sua avaliação. Se a função for responsável pelo desenvolvimento estratégico com *status* e atividades fundamentais para a empresa, a avaliação deverá ocorrer por essas diretrizes.

Enfim, tem-se que a função compras ao ser bem administrada pode tornar-se um diferencial importante para o sucesso da empresa, torná-la papel fundamental nas estratégias é o primeiro passo. A adoção de técnicas auxilia na padronização de processos e negociações, mas as técnicas exigem uma busca freqüente de informações e conhecimentos interno e externo do perfil corporativo, e ainda constantes processos de avaliação de seu desempenho, para que possa tornar-se competitiva neste mercado tão disputado.

## REFERÊNCIAS

AWAD, Elias. *Samuel Klein e Casas Bahia uma Trajetória de Sucesso*. 2. ed. Osasco/SP: Novo Século, 2005.

BAILY, Peter; *et al.* *Compras: princípios e administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, Ataíde. *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*, disponível em <[http://www.centrodelogistica.org/new/art\\_Evol\\_Estrat\\_de\\_compras\\_e\\_supr\\_bens\\_d\\_e\\_serv.pdf](http://www.centrodelogistica.org/new/art_Evol_Estrat_de_compras_e_supr_bens_d_e_serv.pdf)> publicado em agosto de 2006 e acessado no dia 24 de março de 2008.

DEMING, W. Edwards. *Saia da Crise: As 14 lições definitivas para controle de qualidade*. São Paulo: Futura, 2003.

DIAS, Marcos Aurélio P. *Administração de Materiais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ENGLAND, Wilbur B. *O Método de Compras*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1973.

FARMER, David; BAILY, Peter. *Compras: princípios e técnicas*. São Paulo: Saraiva, 1979.

FILHO, Mauro Lacerda, *et al.* *Utilização da Compra Pró-Ativa no Processo de Compras de Materiais*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, publicado em outubro de 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR70\\_0853.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR70_0853.pdf)>. Acessado em: 21 de Outubro de 2008.

FISCHER, Roger; URY, Willian; PATTON, Bruce. *Como Chegar ao Sim: A negociação de acordos sem concessões*. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEINRITZ, F. Stuart; FARREL, Paul V. *Compras princípios e aplicações*. São Paulo: Atlas, 1979.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *et al.* *Negociação: tecnologia e comportamento*. 26 ed. Rio de Janeiro: COP, 1998.

JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M. *Controle de Qualidade: Volume I – Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Pratiche Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. *Administração de Matérias e Recursos Patrimoniais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, Adriana; WILLE, Sílvio; DOS SANTOS, Aguinaldo. *Avaliação das Competências de Recursos Humanos Requeridas para a Implantação do Comércio Eletrônico no Processo de Compras de Materiais*. Seminário de Tecnologia da Informação e Comunicação na Construção Civil. Curitiba, publicado em 2002. Disponível em: <[http://solar.cesec.ufpr.br/grupotic/tic2002/artigos/TIC2002\\_02.pdf](http://solar.cesec.ufpr.br/grupotic/tic2002/artigos/TIC2002_02.pdf)>. Acessado em: 21 de outubro de 2008.