

A interação empresa-fornecedores.

O artigo analisa a interação empresa-fornecedores tendo em vista uma visão mais ampla do processo de obtenção de materiais e serviços que a empresa necessita. Também representa um esforço no sentido do desenvolvimento de novas linguagens para análise de processos decisórios organizacionais.



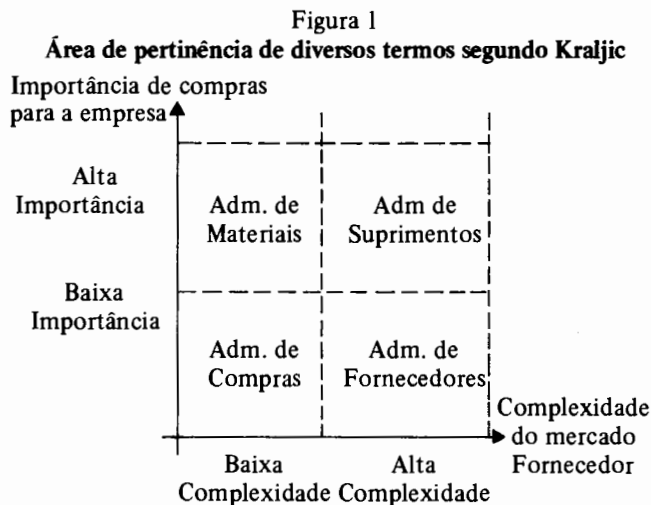
Hélio Janny Teixeira
Professor da FEA/USP e da
EAESP-FGV. Doutor e
Consultor em Administração
Geral.



Sérgio Baptista Zaccarelli
Professor Titular do
Departamento de Administração
da FEA/USP.

INTRODUÇÃO

Com a denominação de interação empresa-fornecedores iremos tratar, essencialmente, de compras de materiais e serviços. Poderíamos usar a nomenclatura usual e chamar esse trabalho de Administração de Compras, Administração de Materiais, Administração de Suprimentos ou, ainda, Administração de Fornecedores. Essas denominações, para a maior parte das pessoas são sinônimos. Para as mais exigentes, devem designar a obtenção de materiais em condições diferentes de complexidade do mercado fornecedor e da importância de compras para a empresa. A Figura 1 indica a diferença do campo de aplicação de cada um desses termos.



Alguns dos títulos acima são consagrados tanto na denominação de órgãos da empresa como na literatura. Apesar disso, preferimos enfatizar a interação empresa-fornecedores porque assim, somos levados a uma visão mais ampla do processo de obtenção dos materiais e serviços que a empresa necessita.

Além da classificação anterior poderemos ter outra que segmenta o assunto de acordo com o nível hierárquico. Por exemplo: estratégia de compras ou administração de suprimentos para alta administração; métodos e procedimentos de compras; logística de materiais, entre outras. A dificuldade dessa classificação reside no fato de quase toda a literatura concentrar-se nos métodos e procedimentos, havendo muito pouco divulgado para a alta administração.

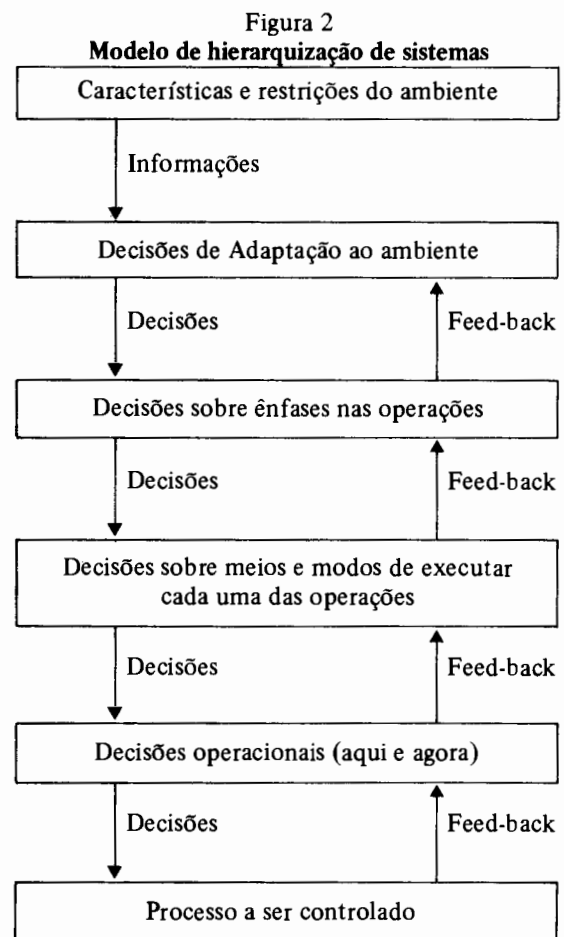
Para minimizar o problema de conceituação tem sido freqüente a divisão dos materiais segundo algum critério de importância para a empresa. Por exemplo, pode-se classificar os materiais de acordo com a curva A B C ou em materiais estratégicos e normais. Com isso, apenas os materiais da classe A ou os estratégicos seriam campo de preocupação da alta administração. Os demais, por esses critérios, deveriam ser objeto de preocupação apenas da administração média ou baixa. Os materiais classe A (estratégicos), em pequeno número mas muito importantes para a empresa, acabam recebendo uma atenção individualizada, isto é, seus problemas devem ser conhecidos em todas as peculiaridades. Já os das classes B ou C e os normais (não estratégicos) são aparentemente pouco importantes, mesmo se considerados em conjunto e, por isso, relegados para a administração média ou baixa das empresas. O apoio conceitual não é enfatizado para os materiais muito importantes visto que

há uma análise particular para cada material. Também não é enfatizado para os materiais pouco importantes porque, afinal, são pouco importantes. Fica-se, assim, sem preocupação com o apoio conceitual e os livros tratam de técnicas apenas mas não de conceitos, pelo menos, de forma aprofundada.

Classificar pela curva A B C certos materiais como importantes e outros como não importantes é muito útil, como demonstra seu uso freqüente. Mas, se desejarmos um critério mais abrangente de importância, teremos um problema complexo pela frente. O que é importante? Como distinguir quais são as peças importantes de um relógio, por exemplo, sob o ponto de vista de compra? Todas são igualmente importantes pois são necessárias para montar o relógio.

É nossa intenção agregar aos pontos acima qualificados, outro conceito que trate da interação empresa-fornecedores e trace todo o caminho decisório, desde o conhecimento do ambiente até a operacionalização da compra.

A inovação vai limitar-se à forma como os assuntos são classificados e por isso não invalida, nem substitui os conceitos anteriores. Seguiremos a metodologia proposta em "A Hierarquia de Decisões e sua Operacionalização" (Zaccarelli, 1983) e aplicada à Função Pessoal (Zaccarelli & Kwasnicka, 1978) e a Interação Empresa-Bancos (Zaccarelli & Fama, 1983). Nessa hierarquização de decisões irão surgir, sem omissões, as decisões de cada um dos níveis organizacionais, inclusive as da presidência. Estaremos aplicando o Modelo Geral de Hierarquização de Decisões apresentado na Figura 2.



A descrição das operações que deverão ser realizadas na empresa, pertinentes ao processo de obtenção de materiais ou serviços, será feita de um modo genérico. As fases seguintes do procedimento de hierarquização de decisões serão feitas de forma prescritiva, com ênfase no que os administradores devem fazer ou decidir.

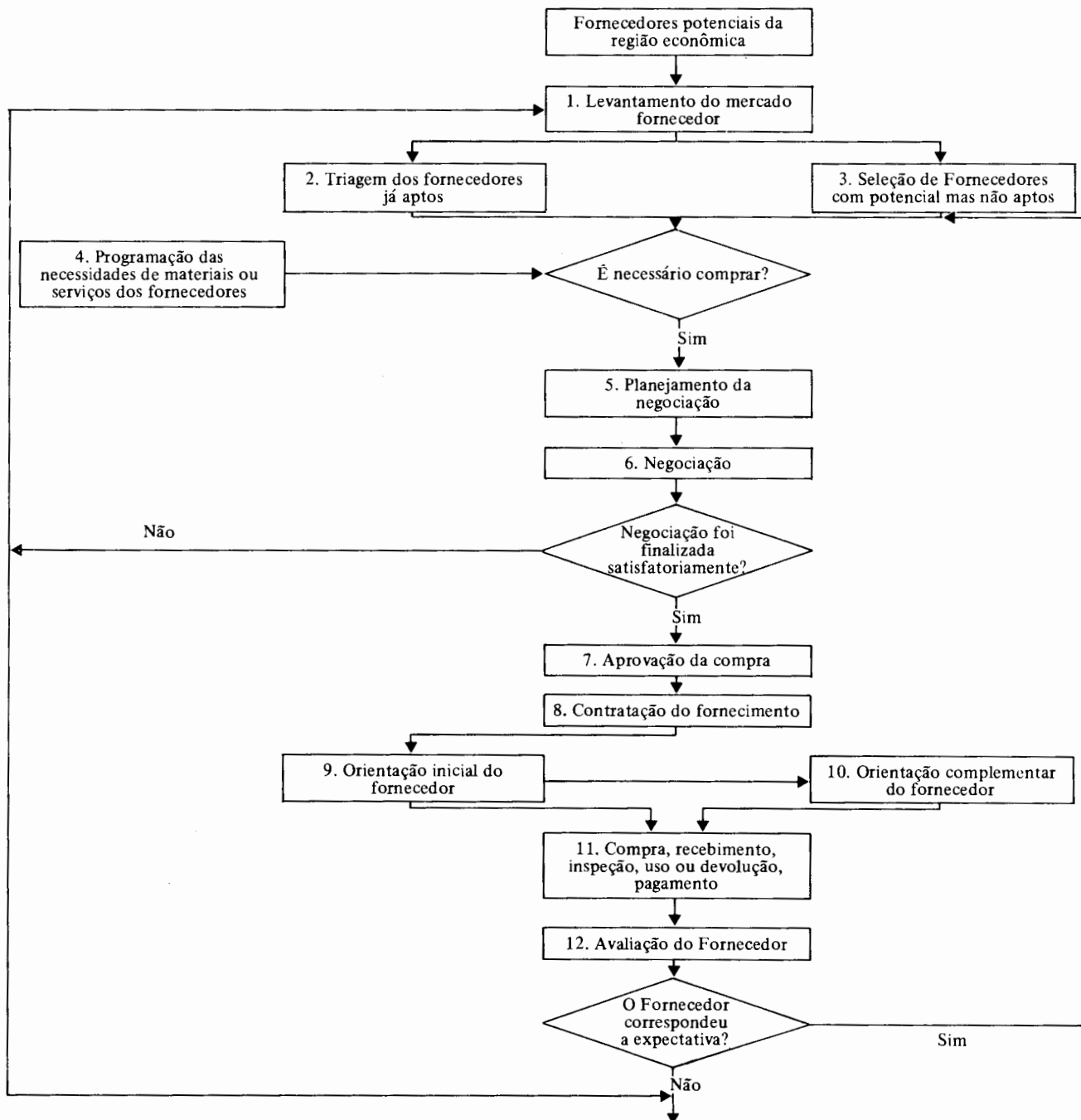
AS OPERAÇÕES DO FLUXO DE FORNECEDORES

As operações do fluxo de fornecedores “retiram” do conjunto de fornecedores potenciais da região econômica aqueles fornecedores que a empresa necessita e, após o conjunto de operações, os “devolvem” para o ambiente externo como ex-fornecedores. Esse conjunto de operações tem al-

gumas diferenças de uma empresa para outra. Assim, há empresas que, desejando fornecimento firme e contínuo no tempo, fazem contratos com um mesmo fornecedor com anos de duração. Outras empresas consideram cada compra como um ato isolado, cessando qualquer preferência para com o ex-fornecedor quando for necessário adquirir novo lote de mercadorias. O caso mais simples é o da empresa que compra produtos, periodicamente, em mercados mais especializados como Ceasa, supermercados, sem qualquer identificação ao interagir com o fornecedor.

Vamos preferir considerar um conjunto de operações bastante completo. Na prática, esse conjunto de operações completo é raro, prevalecendo as simplificações sob diversas formas.

Figura 3
Operações do fluxo de fornecedores



A figura 3 apresenta, em forma de fluxograma, o conjunto que adotaremos das doze operações seguintes:

1. levantamento do mercado fornecedor;
2. triagem dos fornecedores já aptos;
3. seleção de fornecedores com potencial, mas não aptos;
4. programação das necessidades de materiais ou serviços;
5. planejamento da negociação;
6. negociação;
7. aprovação da compra;
8. contratação do fornecimento;
9. orientação inicial do fornecedor;
10. orientação complementar do fornecedor;
11. compra, recebimento, inspeção, uso ou devolução, pagamento;
12. avaliação do fornecedor.

Algumas operações como levantamento do mercado fornecedor e triagem dos fornecedores já aptos são, na grande maioria dos casos, feitas de forma tão simples que mal são percebidas como operações. No entanto, o levantamento do mercado fornecedor, que corresponde a perguntar "onde poderei obter o produto ou serviço que necessito?", para algumas empresas deverá ser feito com detalhe.

A triagem dos fornecedores feita pelas empresas que dispõem de grande número de opções para escolha, corresponde a selecionar um pequeno grupo, aparentemente mais conveniente e desprezar os demais fornecedores potenciais.

Outras operações como a orientação inicial do fornecedor e orientação complementar do fornecedor só existirão em situações complexas, onde a necessidade da empresa em termos de especificação de fabricação e embalagem é muito particular. Elas pressupõem que o fornecedor se disponha a ser orientado para conseguir atender exatamente ao que a empresa compradora deseja.

Deixamos de considerar, nas operações, qualquer consideração dos problemas de "fazer *versus* comprar" que ficará automaticamente excluído das decisões que comandam essas operações.

Quando tratamos da interação empresa-fornecedores já está implícito que o material irá ser comprado e não fabricado na empresa.

O ENTENDIMENTO DO AMBIENTE FORNECEDOR

Antes de decidir, seguindo a metodologia da hierarquização de decisões, é necessário entender as características e as restrições dos fornecedores do material que desejamos.

Esse entendimento deverá ser particularizado para cada tipo de item que devemos comprar, pois o ambiente fornecedor é muito heterogêneo.

Ha dois tipos de heterogeneidade no mercado fornecedor. O primeiro deles é a heterogeneidade entre fornecedores de tipos diferentes de materiais. Por exemplo, os fornecedores de parafusos podem não ter nada em comum com os de produtos químicos. O segundo tipo, e mais importante, ocorre entre fornecedores de um mesmo produto. Por exemplo, a heterogeneidade entre os diversos fornecedores de parafusos. O ponto básico da administração eficiente da aquisição de materiais é analisar essa heterogeneidade entre fornecedores de um mesmo produto. Não é suficiente sabermos qual é o preço médio, o prazo médio de entrega, a qualidade média etc. dos parafusos que queremos. Isso seria considerar que o ambiente fornecedor é

homogêneo, o que raramente acontece. É necessário saber qual é a variação dos preços, dos prazos de entrega, da qualidade do material para que possa ser feita a opção conveniente para a empresa naquele momento. Assim, cada uma das características dos fornecedores que for pertinente deverá ser analisada em termos de sua variabilidade.

A análise da interação empresa-fornecedores está feita através de características dos fornecedores. Essas características deverão ser simples e, por isso, fáceis de entender e se obter informações. A sofisticação da escolha das características poderá levar à impossibilidade prática de obtenção de dados, mostrando-se inútil. É necessário, também, haver uma clara separação das condições dos fornecedores, das condições da empresa compradora. Por exemplo, o "poder relativo de barganha", embora muito importante como característica, é pouco útil na análise do ambiente porque não separa claramente as características do fornecedor. Neste caso, é preferível substituir por outra característica a fim de que seja exclusiva dos fornecedores.

Como última condição da escolha das características dos fornecedores é importante sua objetividade no sentido de serem úteis à fase decisória, a qual iniciar-se-á com as decisões de adaptação ao ambiente.

Existem, pelo menos, cinco características do ambiente empresarial que os administradores da empresa deverão entender para fácil e ordenadamente decidir sobre a forma de interação com os seus fornecedores:

- *competitividade* existente entre fornecedores alternativos e suas decorrências;
- *fidelidade* na relação de compra e fornecimento;
- *qualidade* do material (ou serviços) dos fornecedores relativamente às especificações desejadas e variações no tempo dessa qualidade;
- *disponibilidade* do material (ou serviço) dos fornecedores em termos de volume e de regularidade no tempo;
- *preço* do material (ou serviço).

Outras características podem surgir em situações especiais, como na compra de grandes quantidades de recursos naturais (minérios, madeiras etc.), quando devem ser consideradas também características políticas atuais ou potenciais, decorrentes da interação com certos fornecedores.

Vejamos cada uma das quatro primeiras características, já que o preço tem sido bastante abordado pela literatura.

Competitividade

A competitividade entre os fornecedores pode ser melhor "sentida" pelos administradores da empresa, quando o processo de compra estiver em pleno curso. Entretanto, nesse momento, já é tarde demais. Para decidir bem, é necessário que os administradores antecipem qual será a competitividade entre os fornecedores e suas decorrências, antes de iniciarem qualquer contato de negócio. Essa antecipação é possível à medida que acreditamos que a competitividade é uma característica estrutural do mercado fornecedor que deve ser entendida antes de que qualquer decisão seja tomada.

A competitividade depende principalmente da relação entre número de fornecedores e número de empresas compradoras existentes dentro da área de viabilidade de compra

pelas empresas. Nos casos extremos temos a concorrência perfeita (muitos compradores e fornecedores), o monopólio (apenas um fornecedor), o monopsonio (apenas um comprador) e o monopólio bilateral (apenas um comprador e um vendedor).

O efeito dessa relação entre o número de fornecedores e de compradores varia conforme a disponibilidade dos materiais nos fornecedores seja maior ou menor do que a necessidade desses mesmos materiais pelas empresas compradoras, isto é, conforme o mercado seja (do) comprador ou (do) vendedor.

Os economistas usam essas informações sobre o mercado para analisar o comportamento de preços, curvas de oferta e procura etc.

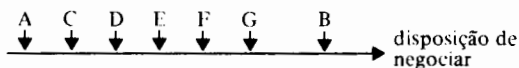
Os administradores necessitam ir um pouco além e usar o conhecimento da competitividade do mercado para inferir qual será a disposição dos fornecedores negociarem, ou a disposição de alterar as condições do negócio, seja em preço, prazo de entrega, condições de pagamento, entre outras. Disso depende a ação que irá se seguir para otimizar as condições para obter os materiais ou serviços pela empresa, ou para se proteger das inconveniências que os fornecedores poderão causar à empresa.

Além da situação geral dos fornecedores é necessário, em seguida, considerar a variação de situação de um fornecedor para outro. Sem considerarmos essa variação, iríamos considerar todos os fornecedores como iguais entre si, quando eles são diferentes e essas diferenças podem ser exploradas em benefício da empresa.

Se nos fixarmos apenas na decorrência pragmaticamente mais significativa da competitividade, a disposição de negociar com conseqüente alteração das condições dos negócios, poderemos classificar os fornecedores em uma escala contínua, como na Figura 4, que ilustra a classificação de um grupo de fornecedores A, B, C, D, E, F, G... nessa escala. O fornecedor menos propenso a negociar é A e o mais propenso é B. Se a diferença de posição entre A e B é desprezível, significa grande uniformidade de comportamento heterogêneo, havendo no mercado fornecedor diferenças consideráveis quanto à disposição de negociar.

Figura 4

Ordenação dos fornecedores quanto à disposição para negociar



A importância da “disposição para negociar” é muito grande pois, é provável que se A e B oferecerem preços e condições iguais ou quase iguais, o fornecedor B terá preferência sobre A, uma vez que a expectativa seria: após a negociação, B acabaria tendo melhores condições do que A. Também, se a “disposição para negociar” for praticamente nula, como ocorre com muitos produtos ou serviços, a empresa terá que comprar sem negociação.

Fidelidade Comercial

Algumas empresas não são livres para comprar de quem quiser. São obrigadas a fazê-lo apenas de uma determinada empresa. Perderam a liberdade (ou ganharam a fidelidade) em troca de algum benefício como a reserva do mercado na região, a garantia do fornecimento etc.

Os distribuidores de bebida são um bom exemplo. freqüentemente só compram de um determinado fabricante em troca da garantia de fornecimento nos meses de pico de demanda. Às vezes, tem-se exemplos em que o fornecedor nada oferece ao comprador, por exemplo, o consumidor de cigarros tem fidelidade de marca sem nada receber em troca.

Temos que pensar na relação de fidelidade entre comprador-fornecedor como um acordo do tipo simbiótico. A fidelidade não fica sendo uma simples vontade do administrador de uma empresa exercer poder sobre outra. Ela tem razões legítimas de negócio que resultam em benefícios para ambas.

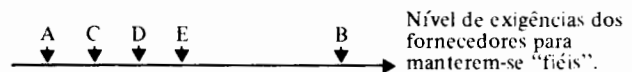
Quando os administradores procuram entender o ambiente fornecedor, é importante analisar: que benefícios nossa empresa, como compradora, poderia ter pela existência de uma relação de fidelidade comprador-fornecedor; que benefício o fornecedor teria pela existência dessa mesma fidelidade; e na relação comprador-fornecedor do produto que se está considerando, qual deles tem poder para propor ou exigir do outro fidelidade comercial.

Os dois primeiros itens da análise servem para indicar quais os termos do contrato, formal ou informal de fidelidade comercial e o último, para indicar qual dos dois tem capacidade para dar o passo inicial no estabelecimento da fidelidade.

Esses aspectos mencionados são gerais, sendo necessário considerar as diferenças entre empresas fornecedoras do nosso ambiente empresarial. A fidelidade não é igualmente importante para todos os fornecedores de um mesmo tipo de produto ou serviço. Para alguns desses fornecedores ela pode ser positiva e para outros, até negativa. Isto significa que, se nossa empresa, como compradora, quiser ter fornecedores cativos, deverá procurar aqueles mais favoráveis nos termos da interação continuada de negócio. Uma vez mais, poderemos situar os fornecedores viáveis de um certo produto numa escala teoricamente contínua de “exigência de fornecedor para a fidelidade”, conforme Figura 5.

Figura 5

Ordenação dos fornecedores quanto ao nível de exigência para manterem-se fiéis



Se nossa empresa pretender grande fidelidade na interação com o fornecedor, deverá considerar o fornecedor B. Se pretendermos um fornecedor menos compromissado, possível para negócios futuros, deveremos considerar o fornecedor A.

Qualidade

Quanto à qualidade, uma vez mais deveremos observar a heterogeneidade entre os fornecedores. Nem todos fornecem o mesmo nível de qualidade, tanto no aspecto de atendimento das especificações como no aspecto de variação da qualidade de um mês para outro, ou de uma entrega para outra. Pode-se representar esses dois aspectos, especificações e regularidade, em figuras como as 4 e 5, com a posição relativa dos diversos fornecedores. Pode ocorrer que todos eles sejam capazes de satisfazer o nível de qualidade desejado pela empresa e, nesse caso, haverá a perda da importância do fator qualidade como condicionante ambiental.

No outro caso extremo, pode ocorrer que nenhum ou poucos fornecedores tenham tecnologia para produzir o nível de qualidade desejado. Isso vai obrigar a empresa compradora a intervir no mercado para fomentar, em um ou em alguns fornecedores, o desenvolvimento tecnológico de forma a que ele venha a satisfazer o nível de qualidade requerido pela empresa compradora.

Disponibilidade

O volume de materiais disponíveis no mercado fornecedor, na maioria dos casos, é muito superior às necessidades da empresa compradora e, por isso, nessas situações, pode ser considerado como uma característica irrelevante dos fornecedores. Entretanto, para alguns materiais, essa disponibilidade pode ser restrita ou incerta, assumindo o aspecto de fator crítico e difícil de ser administrado. Apenas nesses casos é importante conhecer a fundo o comportamento do mercado fornecedor. Não há uma forma ordenada de proceder a esse estudo dadas as peculiaridades próprias de cada tipo de material. Muitas empresas têm como ponto forte, que as distingue das demais concorrentes, o maior conhecimento das características do mercado fornecedor e seus materiais críticos. Isso indica a dificuldade desse tipo de conhecimento, uma vez que, se fosse fácil, todos saberiam o suficiente e não haveria razão para ser ponto forte de nenhuma empresa.

AS CONDICIONANTES DO AMBIENTE FORNECEDOR

Como o ambiente fornecedor deve ser entendido com objetividade, é necessário sintetizar esse entendimento na forma de descrição dos seus condicionantes ambientais. Sem isso, a descrição do ambiente fornecedor poderá ficar muito extensa, perdendo-se com detalhes que em nada contribuirão para facilitar as decisões da empresa compradora. O conhecimento dos condicionantes ambientais irá indicar os limites dos fornecedores em diversas dimensões ou características. Corresponde, pois, a indicar os valores máximos e mínimos de cada uma das características do ambiente empresarial, isto é, qual é o máximo e o mínimo de competitividade, fidelidade, qualidade, disponibilidade etc, que os nossos fornecedores potenciais apresentam.

A forma como apresentamos as características nas figuras 4 e 5 já fornece essas respostas, estando os fornecedores A e B nos extremos das respectivas escalas. Entretanto, se tivéssemos adotado outra forma de descrição do ambiente fornecedor, seria necessário sintetizar essa descrição para obter os diversos condicionantes.

EXEMPLOS DE AMBIENTE FORNECEDOR E SUAS RESTRIÇÕES

Simultaneamente com a operacionalização da hierarquização de decisões na interação empresa-fornecedores, apresentaremos três exemplos reais. Esses exemplos foram escolhidos para dar variedade de situações, respeitando a condição de serem produtos usualmente conhecidos por todos. A escolha acabou sendo somente de produtos de empresas de prestação de serviços, unicamente porque as situações de aplicação na indústria seriam menos familiares aos leitores.

As empresas escolhidas são as seguintes:

Empresa limpadora de edifícios, de tamanho pequeno, com 50 empregados, com contratos de limpeza em 10 edifícios de escritórios em um mesmo bairro de uma grande cidade. Essa empresa será vista interagindo com os fornecedores, apenas de produtos de limpeza, ficando pois, fora do exemplo, os fornecedores de todos os demais materiais ou equipamentos que a organização necessita.

Empresa de abastecimento de água de uma grande cidade, vista apenas como compradora de cloro para tratamento de água a ser colocada na rede de abastecimento. O cloro praticamente não tem substituto para tratamento de água. A conveniência de comprar dos produtores próximos é muito grande, visto que, sendo um produto altamente perigoso, o seu transporte a longas distâncias aumenta o risco de catástrofes na ocorrência de vazamentos ou acidentes. A estocagem é complexa pela periculosidade e pela característica de seus vapores serem corrosivos, enferrujando todos os objetos de ferro das proximidades. As quatro empresas produtoras de cloro na região da empresa de abastecimento de água usam o cloro para produzir outros produtos químicos, sem interesse imediato de venda. Elas estão sujeitas a paralizações para manutenção, com substituição dos equipamentos e instalações corroídas. É importante mencionar que se faltar cloro para tratamento de água, o governo municipal tem o direito legal de confiscar os estoques e a produção dessas fábricas para evitar calamidade pública.

Restaurante especializado em peixes e frutos do mar, onde não abrangeremos a problemática de compras em geral do restaurante, ficando apenas no problema de compra de pescado.

Ambiente fornecedor

O entendimento do ambiente fornecedor de cada uma dessas três empresas, se feito em detalhe, requererá uma longa exposição. Para ser feita de forma extremamente compacta, recorreremos ao Quadro 1, que descreve sinteticamente as quatro características: competitividade, fidelidade, qualidade e disponibilidade dos fornecedores. Evidentemente, fica faltando a quantificação dos dados mas, apenas como exemplo, ficaremos nos aspectos qualitativos.

AS RESTRIÇÕES DO AMBIENTE

As restrições do ambiente correspondem a ter-se quantificado as características limites do ambiente fornecedor que restringem a liberdade da empresa definir como irá obter os seus materiais. De uma forma mais completa, deveremos definir os limites de competitividade, fidelidade, qualidade e disponibilidade que caracterizam o ambiente fornecedor. Para isso, o conhecimento das diferenças entre fornecedores é fundamental, como se pode inferir pelas figuras 4 ou 5.

As restrições do ambiente fornecedor objetivam sintetizar as características já mencionadas, para evitar a tendência de alongar demasiadamente a descrição e aspectos desnecessários e pouco relevantes.

Nos três exemplos de empresas adotados pode-se dizer que o ambiente fornecedor de:

produtos de limpeza não apresenta nenhuma restrição significativa para a empresa limpadora;

Quadro 1
O ambiente fornecedor

| | Fornecedores de produtos de limpeza | Fornecedores de cloro | Fornecedores de peixe e frutos do mar |
|-----------------|---|---|---|
| Competitividade | Intensa, pois são produtos vendidos para a população em geral, com muitos pontos de venda. Disposição para negociar dos fornecedores é muito baixa. | Quase nenhuma. Os produtores de cloro usam internamente quase toda sua produção. Tendo interesse apenas esporádico de forçar colocação de seus excedentes no mercado. | Intensa. Muita disposição de negociar para fornecimento continuado no tempo. |
| Fidelidade | Nenhuma fidelidade é exigida pelos fornecedores. | A fidelidade pretendida pelos fornecedores é negativa, isto é, o fornecedor geralmente prefere não vender | A fidelidade dos grandes consumidores é reputada importante e retribuída com qualidade e regularidade e fornecimento. |
| Qualidade | Irrelevante, pois adquire-se de distribuidores diferentes dos mesmos fabricantes. | Irrelevante, pois o produto é homogêneo. | Variável de uma semana para outra. Possibilidade permanente de ter-se produtos deteriorados. |
| Disponibilidade | Produto sempre disponível | Produto às vezes extremamente escasso, dependendo das paradas para manutenção, previstas ou não pelos fabricantes. | Variável, em função da pesca e de picos de consumo durante o ano. |

cloro líquido tem, sobretudo, a restrição de disponibilidade para fornecer à empresa de abastecimento de água da cidade;

peixes e frutos do mar têm como importante a dificuldade da obtenção de qualidade do pescado, fundamental para um restaurante especializado nesses alimentos.

AS DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE FORNECEDOR

As decisões de adaptação ao ambiente fornecedor são as primeiras e de mais alto nível e fixam a forma como os fornecedores serão tratados pela empresa compradora. O número e tipo dessas decisões é muito variável de uma empresa para outra, podendo assumir especificidades próprias. Consideramos que a maior parte das empresas utiliza normalmente quatro decisões de adaptação ao ambiente fornecedor, descritas a seguir. Será fácil verificar que essas quatro decisões não são independentes entre si, o que implica tomá-las em conjunto.

Decisão sobre o grau de fidelidade “de” e “para”

O relacionamento empresa-fornecedor não existe somente no momento da compra. Para empresas estáveis, o relacionamento se estende no tempo, tendo a segunda compra aspectos diferentes da primeira e assim sucessivamente, com a consolidação do relacionamento empresa-fornecedor.

Obviamente há situações em que esse relacionamento tem importância nula. Em outros casos é muito importante que seja consolidado com obrigações bem definidas de um para com o outro. A fidelidade entre empresa e fornecedor é uma restrição da liberdade de ambos de poderem comprar e vender de quem lhes aprouver. Entretanto, essa restrição de liberdade pode, em certos casos, trazer compensações para a empresa compradora e/ou para a empresa vendedora que justificam essa perda de liberdade.

No caso extremo de máximo de fidelidade tem-se a exclusividade, geralmente do comprador, às vezes do vendedor e raramente do comprador e vendedor. A exclusividade é geralmente acompanhada de uma clara compensação ou acordo de relacionamento entre comprador e vendedor.

O outro extremo, o mínimo de fidelidade, corresponde a tirar o máximo partido da competitividade diária entre os fornecedores, comprando daquele que oferece as melhores condições aparentes no próprio dia.

Decisões sobre política de devoluções

A fidelidade implica no compromisso de comprar ou de vender e a devolução significa não ter compromisso de aceitar o recebimento do que foi comprado. Assim, somente separa a decisão sobre a política de devoluções da decisão sobre fidelidade porque ela deixa clara a situação extrema de independência de comprador e fornecedor.

A decisão sobre política de devolução pode situar-se entre o limite extremo de, ao menor desvio das especificações, devolver o material para acerto futuro, até o outro limite de aceitar o material sem inspeção confiando que está conforme especificado.

Decisão sobre a ordem de importância e limites de cada fator de negociação

Os fatores da negociação entre empresa e fornecedor incluem preço, prazo, qualidade, quantidade, regularidade no fornecimento, garantia de fornecimento, assistência técnica etc. Em certos casos, o preço pode ser o fator mais importante, enquanto que em outros, ele fica preterido por outros fatores que se mostraram mais importantes. É muito comum, por exemplo, a qualidade ser considerada mais importante do que o preço. A forma mais simples de deixar claro qual a importância relativa dos diversos fatores na negociação é mencionar a ordem dessa importância

nos dois ou três principais fatores. No nosso exemplo, a empresa limpadora tem como fatores de negociação o preço e o prazo; a empresa de distribuição de água considera mais importante a garantia de fornecimento do cloro, e o restaurante considera prioritariamente a qualidade e a regularidade do fornecimento do pescado.

Em outras palavras, poderemos dizer que, fixar a ordem de importância e os limites de cada fator de negociação corresponde a fixar o tipo de relação custo/benefício que se pretende no relacionamento da empresa com seus fornecedores. Essa decisão poderia realmente ser denominada de tipo custo/benefício; mais ampla, porém, menos pragmática.

Decisão sobre limite de gastos com a administração da interação empresa-fornecedores

Essa decisão implica em definir quanto vai ser gasto na administração de compras, tendo em vista que todas as

operações sendo bem feitas resultarão em alto custo administrativo. Por outro lado, fazê-las mal feitas implicaria em altos custos ocultos. Entre esses extremos, há uma faixa viável para a empresa, sendo necessário, todavia, definir qual o ponto dentro dessa faixa que define o quanto a empresa pretende gastar com a administração de compras.

Nos exemplos mencionados é fácil concordar que a empresa limpadora deve gastar um valor pequeno com a administração de compras, ao contrário daquela distribuidora de água, que não poderá descuidar da compra de cloro, o que, logicamente acarretará maiores gastos com a administração de compras.

O Quadro 2 representa sucintamente as decisões de adaptação ao ambiente fornecedor das empresas tomadas como exemplo.

Quadro 2
Síntese das decisões de adaptação ao ambiente

| Decisões | Empresa limpadora | Empresa de abastecimento de água | Restaurante |
|--|--|---|---|
| Fidelidade "de" e "para". | Nenhuma | Alta, com desenvolvimento de formas de colaboração. | Grande, em troca de garantias de qualidade, regularidade etc. |
| Devoluções | Devolver livremente sempre que tiver material com defeito. | Nunca devolver sem antes discutir. | Se houver necessidade de devolução, o relacionamento com fornecedor deverá ser descontinuado. |
| Ordem de importância dos principais fatores de negociação. | Preço Prazo | Garantia de fornecimento | Qualidade Regularidade no fornecimento. |
| Custo da administração de compras. | Muito baixo | Alto em termos relativos | Baixo em termos absolutos |

AS DECISÕES TÁTICAS-DE-ORGANIZAÇÃO

As decisões táticas-de-organização ou decisões de organização, que se seguem às decisões de adaptação ao ambiente de fornecedores compreendem a primeira etapa decisória referente às operações. De fato, as decisões de adaptação não mencionam diretamente, e nada têm a ver com as operações do fluxo de operações mencionado anteriormente. As decisões de organização indicarão apenas o grau de importância (ou ênfase) de cada uma das operações do fluxo mencionado na Figura 3. Todas essas decisões deverão ser tomadas em conjunto, pois elas são interdependentes entre si.

Se Administração fosse uma ciência exata, seria possível fazer-se uma demonstração matemática de como as decisões de organização decorrem das decisões anteriores de adaptação ao ambiente e de outras variáveis características de cada tipo de empresa. Sem a possibilidade dessa precisão matemática, somente nos resta o consenso através do qual o julgamento de várias pessoas converge para decisões muito parecidas. É o suficiente para acreditarmos na existência de

um esquema lógico de raciocínio que deverá ser pesquisado no futuro.

Aplicando aos três exemplos referidos, as decisões de organização resultantes foram condensadas no Quadro 3, que mostra as ênfases atribuídas a cada operação para cada empresa.

AS DECISÕES DOS MÉTODOS (OU DECISÕES TÁTICAS-DE-OPERAÇÃO)

As decisões dos métodos decorrem diretamente das decisões de organização, que fixam qual a ênfase a ser dada a cada operação do fluxo de operações, conforme apresentado no Quadro 3. O método a ser seguido na realização das operações decorre das ênfases decididas anteriormente. Quanto maior a ênfase, maior será a importância e a responsabilidade da operação e, portanto, o método ou modo e meios para fazer a operação deverá dar maior confiabilidade quanto à maneira pela qual a operação será feita. Obviamente, na maior parte dos casos práticos, a tentativa de fazer todas as operações com ênfase alta resultaria na invia-

Quadro 3
Decisões de organização (táticas de organização)

| Decisões de ênfase | Empresa Limpadora | Empresa Abastecimento de Água | Restaurante de Peixes |
|--|-------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Levantamento do mercado fornecedor. | Baixa | Alta | Média |
| Triagem dos fornecedores já aptos. | Alta | Nenhuma | Baixa |
| Seleção de fornecedores c/potencial, mas não aptos | Nenhuma | Alta | Baixa |
| Programação da necessidade de Mat. ou Serv. dos fornecedores | Baixa | Média | Alta |
| Planejamento da negociação | Nenhuma | Alta | Baixa |
| Negociação | Nenhuma | Alta | Média |
| Aprovação da compra | Baixa | Baixa | Baixa |
| Contratação do fornecimento | Nenhuma | Alta | Alta |
| Orientação inicial do fornecedor | Nenhuma | Nenhuma | Alta |
| Orientação complementar do fornecedor. | Nenhuma | Nenhuma | Média |
| Compra, recebimento, uso ou devolução, pagamento | Baixa | Média | Alta |
| Avaliação do fornecedor | Nenhuma | Baixa | Alta |

bilidade econômica. Nas operações em que se decidiu por “nenhuma ênfase”, tem-se implícito que essa operação ficará cancelada do fluxo de operações. Aquelas com “ênfase baixa” serão muito discretas ou pouco aparentes. As operações que tiverem decisão de “ênfase alta” deverão ter modos e meios para fazê-las muito confiáveis.

É natural supor que as decisões sobre métodos (modos e meios) possam ser feitas com o auxílio de um manual de métodos, onde todos os métodos constassem classificados por ênfase. Assim para a operação “levantamento do mercado fornecedor” teríamos, no manual, todos os métodos classificados em ênfase baixa, média-baixa, média, média-alta, alta. Havendo esse manual, a decisão de métodos consistirá apenas na escolha de um entre os vários métodos apresentados. Se nenhum deles servir para a situação, far-se-á necessário criar um método original.

Como método é, para nós, um conjunto de “modos e meios”, às vezes, ênfase alta pode significar um modo de fazer expedito com meios poderosos, ou o inverso, modo de fazer sofisticado com meios sem poder. Assim, se é o presidente de uma grande usina de aço quem se incumba das operações de compra de minério de ferro para a empresa, independentemente do modo que ele use, diremos que a ênfase é alta em todas as operações a cargo do presidente.

Nos exemplos citados, a descrição de métodos decididos requereriam um número de páginas descabido para os objetivos deste trabalho. Por isso, recorreremos a uma descrição extremamente sintética, condensada no Quadro 4, (página 20), com a descrição dos métodos decididos.

AS DECISÕES OPERACIONAIS

Estabelecidos os métodos, como “modos e meios”, para executar cada uma das operações do fluxo, as decisões operacionais que se seguem são a simples aplicação dos métodos no local e momento da ação (aqui e agora).

CONCLUSÃO

Traçamos o processo decisório para a obtenção de materiais e serviços de forma a manter o relacionamento com os fornecedores do ambiente empresarial da organização.

O procedimento decisório adotado está sintetizado na Figura 6 (página 20).

Procuramos situar o problema de obtenção de materiais como algo mais amplo: o relacionamento empresa-fornecedores. Afinal, não tem sentido falar de administração de materiais (ou de compras) pois os materiais são inertes, não obedecem ordens, não agem. O que se administra, na realidade, é o relacionamento com os fornecedores, sendo a compra apenas um aspecto do processo.

Queremos ressaltar que esforços como o presente, mesmo não alcançando precisão conceitual completa – algo ainda difícil na Administração – procuram desenvolver linguagens potencialmente úteis, não somente para a análise da interação com os fornecedores, como para os demais públicos da empresa.

BIBLIOGRAFIA

ZACCARELLI, S.B. & KWASNIKA, E.L. – Hierarquização de decisões da função pessoal. *Revista de Administração*, IA-FEA/USP, 13(3), jul./set. 1978.

ZACCARELLI, S.B. – A hierarquização de decisões e sua operacionalização. *Revista de Administração*, IA-FEA/USP, 18(1), jan./mar. 1983.

ZACCARELLI, S.B. & FAMA, R. – O processo decisório na interação empresa-banco. *Revista de Administração*, IA-FEA/USP, 18(3), jul./set. 1983.

Quadro 4
Decisões dos métodos (táticas-de-operações)

| Métodos \ Decisões | Empresa Limpadora | Empresa de abastecimento de Água | Restaurante de Peixe |
|---|--|--|--|
| Levantamento do mercado fornecedor. | fornecedores conhecidos de memória, sem registros organizados. | pesquisa completa de todos os produtores de cloro da região. | conhecimento razoável dos fornecedores mais convenientes. |
| Triagem dos fornecedores já aptos. | o gerente geral da empresa deverá indicar de quais fornecedores comprar. | — | será esporadicamente necessário fazer essa triagem. |
| Seleção de fornecedores com potencial, mas não aptos. | — | deve-se comprar de todos, mas conciliar a cada fornecimento os interesses do uso próprio dos fornecedores. | raramente utilizado. |
| Programação da necessidade de material ou serv. dos fornecedores. | método simples tipo sistema de duas gavetas. | previsão de necessidades em função da demanda prevista e estoques existentes. | o gerente do restaurante decide. |
| Planejamento da negociação. | — | planejar que meios usar para pressionar os fornecedores p/venderem, com a diretoria ou presidência. | fixar ou conscientizar o que se pretende de um fornecedor com alta fidelidade. |
| Negociação. | — | pode devolver as diretorias da empresa e dos fornecedores. | de tempos em tempos, o gerente negociará com o fornecedor. |
| Aprovação da compra. | automatismo do sistema tipo duas gavetas. | rotina simples da empresa. | reunido com a operação 4. |
| Contratação do fornecimento. | compra na loja do fornecedor. | o que o fornecedor estabelecer. | verbal. |
| Orientação inicial do fornecedor. | — | — | verbal, pelo gerente, detalhada sobre o modo de operar do restaurante. |
| Orientação complementar do fornecedor. | — | — | verbal, comunicação de inconvenientes. |
| Compra, recebimento, uso ou devolução, pagamento. | compra e pagamento feito pessoalmente, contabilizado como custo. | rotina com alguma confiabilidade de desvio de dinheiro. | verificação cuidadosa de toda a mercadoria recebida. |
| Avaliação do fornecedor. | — | de memória pelos incidentes. | pelo gerente, considerando sempre a conveniência de mudar de fornecedor. |

Figura 6
Decisões da interação empresa-fornecedores

