

# Negociação x Legislação

Sidney F. Terranova

Administrador de Empresas e Gerente de  
Suprimentos da CEMIG – Escritório de São Paulo.

## INTRODUÇÃO

Em nossos dias, considerando o relacionamento da Empresa Pública Brasileira com seus fornecedores no mundo quase selvagem dos negócios, acreditar no propósito puro da competição é infantilidade; as condições de mercado, favorecendo o cartel de preço e ocupação, sem dúvida são um brado de alerta para os homens de visão da Empresa Pública.

Diante de um mercado com tais características ganha especial significado a figura do negociador que além de ético e conhecedor do mercado não pode, a exemplo do que vem ocorrendo em grande parte das Empresas Públicas, limitar-se a um trabalho burocrático e homologador de processos que visam somente a demonstrar lisura de comportamento e atendimento a dispositivos legais, como os relacionados à parte que trata dos princípios de licitação do Decreto-Lei 200 e outros, aos estatutos das Empresas, criados com a mesma finalidade.

As Empresas Públicas existem para atender ao consumidor e defendê-lo dos abusos do mercado; cabe à Empresa Pública a obrigação de ter um padrão de eficiência superior ao da Empresa Privada, cujo objetivo principal é o lucro. Por sua conotação social, além do lucro, a Empresa Pública tem o dever de minimizar custos em função de não repassá-los ao seu consumidor através das tarifas.

Examinando a legislação pertinente, independentemente de acreditar na boa intenção do legislador, percebe o negociador experiente que as regras por ela estabelecidas foram construídas para outra situação de mercado que não a atual; o mercado fornecedor, tal como está posto hoje, tem uma velocidade meteórica de se compor, enquanto a legislação existente é estática e desatualizada. As novas formações de mercado, que regem o poder econômico e orquestram seus preços, não foram previstas pela legislação em questão, pois esta, quando disciplina a matéria, ocupa-se quase exclusivamente com a seriedade dos responsáveis pelas compras, impelindo-os a examinar princípios como por exemplo, os da isonomia, garantia de participação, proteção da indústria nacional, sem contudo coibir também os cartéis, trustes e outros comportamentos do mercado fornecedor que tanto prejudicam o consumidor e a economia como um todo.

As Empresas Públicas, ao que nos consta (com exceção da Eletropaulo, que possui um Departamento de Estudos de Preços e Mercados através do qual realiza, entre outros estudos, o levantamento dos custos industriais de seus principais fornecedores) não têm nenhum controle de custos industriais para balizar os preços dos principais produtos que compõem sua linha de materiais de consumo. O pouco que dispõem em termos de banco de preços, já lhes permite uma boa base lógica para a negociação; algumas empresas do setor de energia elétrica, através de um “Grupo Informal” que estuda o reajuste de preços, já consolidaram, num trabalho considerado de bom nível, alguns princípios e fórmulas para reajustar os preços de seus contratos em andamento.

Esse trabalho nos parece um instrumento bastante razoável nas mãos de um negociador hábil, para servir de parâmetro para os preços de um mercado cartelizado como o que estamos enfrentando.

Nossa maior preocupação, que nos leva a alertar o setor para os perigos a que está se expondo, é a constatação de que, ao escondermo-nos atrás da legislação, acabamos liberando o mercado para qualquer tipo de comportamento, sujeitando-nos, em consequência, ao completo descontrole de preços.

O Conselho Interministerial de Preços – CIP, por não negociar e apenas controlar planilhas de custos, segundo o nosso entender, tem sido a maior demonstração de que não existe mercado competidor. Suas planilhas de custo são setoriais, bem como suas autorizações de aumento (planilhas de custo e autorizações de aumento setoriais são aquelas que não consideram os custos de cada um dos fornecedores, baseando-se apenas no custo de um deles para controlar todo um setor), o que acaba privilegiando o mercado fornecedor e favorecendo a cartéis.

Algumas expressões comuns como – “Eu fiz tudo o que foi pedido e está tudo legalmente comprovado” – chegam a nos estarrecer, pois o reverso desta moeda, de uso corrente entre fornecedores, é a expressão – “soube como agir para contornar com sabedoria a licitação e apoiado na legislação consegui um excelente pedido para minha organização”.

A experiência nos tem indicado também, que em questões de mercado – o que é legal nem sempre é justo – e que quem compra deve buscar dentro da justiça, através da negociação, o que é melhor, sem aniquilar o mercado.

\* Trabalho apresentado no Curso Especial de Administração para Executivos – CEADE – orientado pelo Prof. Antonio Cesar Amaru Maximiano. Agradecemos aos colegas de suprimentos das Empresas Públicas do Setor de Energia e, em especial, ao Dr. Helio Rubens Marmo de Azevedo Vianna da CPL.

Acreditamos, baseados nos princípios que procuramos expor, que *somente através da negociação poderemos conciliar tudo o que está em conflito . . . e muito mais.*

### ALGUNS EXEMPLOS DE COMPORTAMENTO DO MERCADO FORNECEDOR

Ao focar a parte referente ao título deste tópico, cabe-nos chamar a atenção para certos cuidados que devemos ter ao analisar o mercado nacional que, atrelado a uma política protecionista, muitas vezes chama para si, através de falso patriotismo, vantagens como a reserva de mercado que, muitas vezes, acabam por resultar em prejuízo do já sofrido consumidor brasileiro. A figura do nosso consumidor (em última análise, toda a sociedade brasileira) deveria merecer de nosso Governo uma atenção mais efetiva, pois, no caso de países mais desenvolvidos como por exemplo os EUA, recebe a atenção de seu Presidente, como no episódio em que Reagan, ao analisar a proibição de entrada dos cal-

çados brasileiros e italianos naquele mercado, não atendeu as assertivas das indústrias ali localizadas, afirmando: "Não posso prejudicar nosso consumidor, tornem-se competitivos que o problema se resolve por si só".

Outro exemplo ocorrido no Brasil: a empresa de origem alemã Melita, ao colocar em distribuição no nosso mercado um produto tecnicamente mais evoluído (café embalado a vácuo, em pacotes de meio quilo, compactados), provocou tal "grita-patriótica" que naquele instante, tudo fazia crer ser tal produto tão evoluído que o "nosso cafezinho" iria perder o mercado.

Apesar de reconhecer o polêmico da questão que estamos levantando afirmamos que o paternalismo governamental em relação ao protecionismo de nossa indústria acaba, na maioria das vezes, não favorecendo a ninguém e prejudicando a todos. As tabelas a seguir indicam com propriedade a posição do mercado fornecedor brasileiro em relação a algumas concorrências realizadas pelo setor de energia elétrica, que transcrevemos e comentamos:

Tabela 1

Concorrência internacional realizada em 20.03.85 com participação de fornecedores nacionais e estrangeiros  
Preços dos fornecedores nacionais convertidos em dólares por unidade

Material \ Proponentes	A-Nacional	B-Nacional	C-Nacional	D-Nacional
Seccionadoras 15KV, 400A	82,85	100,54	101,14	78,00 *
Seccionadoras 15KV, 630A	107,61	105,47	106,97	85,30 *

Tabela 2

Concorrência internacional realizada em 15.06.85 preços dos fornecedores nacionais convertidos em dólares por unidade

Material \ Proponentes	A-Nacional	E-Nacional	C-Nacional	D-Estrangeiro
Seccionadoras 15KV, 400A	59,02	57,00 *	58,70	não cotou
Seccionadoras 15KV, 630A	66,69 *	70,34	68,04	não cotou

1. O Fornecedor B não apresentou proposta na concorrência "2" sendo substituído no demonstrativo pelo Fornecedor E.
2. Da análise comparativa dos quadros "1" e "2", com os preços convertidos em dólares para equalizar os efeitos inflacionários do trimestre que separa as duas concorrências, conclui-se facilmente a competitividade dos fornecedores nacionais em relação ao mercado internacional, demonstrada no item "2", bem como, a possibilidade de diminuição de sua lucratividade em decorrência da competição com um mercado mais agressivo e menos composto que o mercado brasileiro.
3. Melhores preços obtidos nas concorrências.

- Os preços estão convertidos em dólares para equalização dos efeitos inflacionários nos períodos considerados.
- Na concorrência "A", de 10.12.84, observa-se uma nítida divisão de mercado entre os fornecedores nacionais, (caracterizando um cartel de preço) face à inexistência de concorrência efetiva de fornecedores estrangeiros.
- Na concorrência "B", de 25.01.85, com a participação de fornecedores estrangeiros, observa-se ligeira melhora de preços entre os fornecedores nacionais, ainda cartelizados.
- Na concorrência "C", de 15.02.85, os fornecedores estrangeiros continuam a pressionar os preços dos fornecedores nacionais que continuam melhorando suas cotações.
- Na concorrência "D", de 03.06.85, os preços nacionais

- continuum em queda porém ainda não competitivos.
- Na concorrência "E", de 21.08.85, os preços nacionais continuam em queda.
- A tabela 8, "menores preços cotados por fabricantes nacionais, em concorrências internacionais", em dólares por tonelada, para equalizar o efeito inflacionário no tempo, ilustra de forma inequívoca que os preços praticados no mercado interno pelos fornecedores nacionais, por sua queda acentuada no período, não representam o custo industrial mais lucro razoável pois, caso contrário, não poderiam cair tanto, considerando-se que as demais variáveis (custo de matérias-primas, condições de pagamento e outros componentes de custos) foram mantidas inalteradas, quer por terem sido corrigidas pelo dólar ou pelas condições das licitações analisadas.

Tabela 3  
Concorrência nacional "A" – cabos de alumínio  
Abertura: 10.Dezembro.84

Preço unitário US\$/kg

Proponente Material	Nacional 1	Nacional 2	Nacional 3	Nacional 4	Nacional 5
CA 4 AWG – ROSE	2,509	–	2,390*	–	2,489
CA 2 AWG – IRIS	2,410	2,580	–	2,401*	2,600
CA 1/0 AWG – POPPY	2,339*	2,580	2,569	2,620	2,458
CA 4/0 AWG – OXLIP	2,479	2,421*	2,509	2,569	2,630
CA 336,4 MCM – TULIP	2,400	2,576	2,615	2,327*	2,529
CAA 2 AWG – SPARROW	2,230	2,350	2,499	2,148*	2,428
CAA 4 AWG – SWAN	–	2,050*	–	2,188	–
CAA 4 AWG – SWAN	2,200	–	2,270	–	2,097*
CAA 1/0 AWG – RAVEN	2,049*	2,151	2,114	2,246	2,175
CAA 336,4 MCM – LINNET	2,240	2,401	2,119*	2,200	2,327
CAA 4/0 AWG – PENGUIN	2,270	2,499	2,470	2,118*	2,205

Obs: 1. Note-se a divisão do mercado entre os participantes.  
2. \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 4  
Concorrência internacional "B" – cabos de alumínio  
Abertura: 25.Jan.85

Preços unitários em US\$/kg

Proponente Material	Nacio- nal 1	Nacio- nal 2	Nacio- nal 3	Nacio- nal 4	Nacio- nal 5	Estran- geira 1	Estran- geira 2	Estran- geira 3	Estran- geira 4	Nacio- nal 6	Nacio- nal 7
CA 4 AWG – ROSE	2,299	2,214	2,340	2,223	2,189	2,125	1,604*	–	1,790	–	2,149
CA 2 AWG – IRIS	2,250	2,099	2,255	2,209	2,177	2,090	1,575*	–	1,790	–	2,299
CA 1/0 AWG – POPPY	2,150	2,264	2,100	2,194	2,249	2,067	1,543*	–	1,790	–	2,299
CA 4/0 AWG – OXLIP	2,290	2,224	2,320	2,203	2,307	2,066	1,634*	–	1,783	1,677	2,159
CA 336,4 MCM – TULIP	2,159	2,099	2,240	2,189	2,200	2,037	1,582*	–	1,770	–	–
CA 2 AWG – SPARROW	2,000	2,029	2,119	1,949	2,044	1,628	1,395*	1,401	1,615	1,411	–
CAA 4 AWG – SWAN	1,864	1,839	2,070	1,908	1,810	1,671	1,361	1,438	–	1,355*	–
CAA 1/0 AWG – RAVEN	1,890	1,949	2,000	1,934	1,975	1,605	1,360*	1,390	1,615	1,385	2,129
CAA 336,4MCM – LIN- NET	2,000	1,899	1,960	1,999	2,058	1,655	1,392*	1,400	1,590	1,416	–
CAA 4/0 – PENGUIN	1,919	1,984	2,050	1,999	1,980	1,598	1,367*	1,388	–	1,401	–

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 5  
Concorrência internacional "C" – cabos de alumínio  
Abertura: 15.Fevereiro.85

Preços unitários em US\$/kg

Proponente Material	CAA 336,4 MCM LINNET	CAA 4/0 AWG PENGUIN	CAA 1/0 AWG RAVEN	CAA 2 AWG SPARROW	CAA 4 AWG SWAN
Nacional 4	1,649	1,649	1,760	1,765	–
Nacional 5	1,777	1,760	1,736	1,755	1,750
Nacional 3	1,795	1,760	1,698	1,813	–
Nacional 8	2,728	–	–	2,728	–
Nacional 9	1,721	1,784	–	1,677	–
Nacional 7 e 2 (consórcio)	1,725	1,733	1,721	1,720	1,667
Estrangeira 1	1,629	1,679	1,597	1,667	1,699
Estrangeira 5	1,245*	1,282*	1,282*	1,282*	–
Estrangeira 2	1,300	1,300	1,294	1,330	1,250*
Nacional 6	1,330	1,341	1,347	1,402	1,430

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 6  
Concorrência internacional "D" – cabos de alumínio  
Abertura: 03.Junho.1985

Material	Proponente	Preços unitários em US\$/kg					
		Consórcio Nacionais 1, 2 e 5	Nacional 4	Nacional 3	Estrangeira 2	Nacional 6	Estrangeira 6
CAA 4/0 – PENGUIN		1,596	1,731	1,796	1,188*	1,381	1,341
CAA 1/0 – RAVEN		1,629	1,594	1,806	1,220*	1,381	1,401
CAA 2 – SPARROW		1,596	1,791	1,816	1,220*	1,381	1,463
CAA 4 – SWAN		1,596	1,791	–	1,247*	–	–

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 7  
Concorrência internacional "E" – cabos de alumínio  
Abertura: 21. Ago.85

Material	Proponente	Preços unitários em US\$/kg						
		Estrangeira 4	Estrangeira 3	Estrangeira 2	Nacional 4	Nacional 5	Nacional 2	Nacional 1
CA 4/0 AWG – OXLIP		1,310*	1,645	1,510	2,000	1,750	1,770	1,690
CA 1/0 AWG – POPPY		1,318*	1,603	1,570	1,950	1,740	1,640	1,730
CA 2 AWG – IRIS		1,336*	1,626	1,520	1,950	1,640	1,695	1,690
CA 4 AWG – ROSE		1,330*	1,669	1,550	2,000	1,750	1,745	1,680
CA 336,4 MCM – TULIP		1,358*	1,606	1,600	1,950	1,750	1,745	1,690

Obs: \* Melhores preços obtidos na concorrência.

Tabela 8  
Cabos de alumínio  
Menores preços cotados por fabricantes nacionais em concorrências internacionais – US\$/ton.

Material	Concorrência 10.dez.84	"A" 10.dez.84	"B" 25.jan.85	"C" 15.fev.85	"D" 03.jun.85	"E" 21.ago.85
CA 4 AWG – ROSE		2.390	2.149	–	–	1.690
CA 2 AWG – IRIS		2.401	2.099	–	–	1.640
CA 1/0 AWG – POPPY		2.339	2.100	–	–	1.640
CA 4/0 AWG – OXLIP		2.421	2.203	–	–	1.690
CAA 4 AWG – SWAN		2.050	1.810	1.667	1.596	–
CAA 2 AWG – SPARROW		2.148	1.949	1.677	1.596	–
CAA 1/0 AWG – RAVEN		2.049	1.890	1.698	1.594	–
CAA 4/0 AWG – PENGUIN		2.118	1.919	1.649	1.596	–

As demonstrações decorrentes dos fatos enumerados, cada vez mais, nos convencem da eficiência decorrente da negociação, pois com ela, além de evidenciar ao mercado fornecedor seus reais limites de lucratividade, poderemos discipliná-lo sem necessidade de "protegê-lo" com reservas de mercado, porque quem tem competitividade não precisa de leis de exceção para se firmar.

No decorrer desta análise, julgamos conveniente transcrever parte do "Encarte Técnico" do Boletim Informativo nº 42, editado pela ABAM – Associação Brasileira de Administradores de Material, escrita por seu conselheiro e consultor de negociação em compras, Fernando Silveira, pois além de significativo, esse trecho, com fatos relevantes, apoia nossa tese: "A demanda pela figura do **Negotiator** é comum em muitos países industrializados. O **Negotiator** é o

homem que transformará boas compras em compras produtivas, geradoras de lucro, em pontos a mais na rentabilidade da organização.

No Brasil algumas organizações já introduziram o **NEGOCIADOR** profissional (Volkswagen, Klabin e algumas empresas da área governamental). Outras estão a meio caminho: seus compradores de maior talento vêm sendo destacados para "missões" negociadoras.

Quanto a resultados cito um trecho (adaptado) do relatório de 1984... 'que as **NEGOCIAÇÕES** junto aos fornecedores de material, visando à redução dos preços ofertados, resultaram numa economia para a Light de US\$ 1.500.000, correspondente a 7,1% sobre o valor básico total das compras'.

## CONCLUSÕES

As Empresas Públicas também visam a um fim específico; se foram criadas com o objetivo de realizar determinada tarefa, independentemente de seu fim social, devem realizá-lo da forma mais eficiente possível.

Entre as formas que as Empresas Públicas usam para obter seu objetivo, muitas estão afastadas de seu fim primeiro, pois, para provar a lisura de seus executivos em seus procedimentos, criam ou usam dispositivos legais que as afastam do padrão de eficiência embora protegendo-as como instituições.

As Empresas Públicas devem, a exemplo das Empresas Privadas, ter na negociação, com responsabilidade plena de seus negociadores, a única forma capaz de reverter as expectativas de ineficiência que da maior parte delas se espera. Entendemos ainda que "A capacidade de negociação" deva ser destacada como fundamental para quem compra. Sabemos que as Empresas Públicas têm um poder de compra igual ou maior do que a maioria das Empresas Privadas. Por que então não negociar em todos os níveis?

Faltar-nos-á eventualmente algum requisito? Estaremos mal preparados?

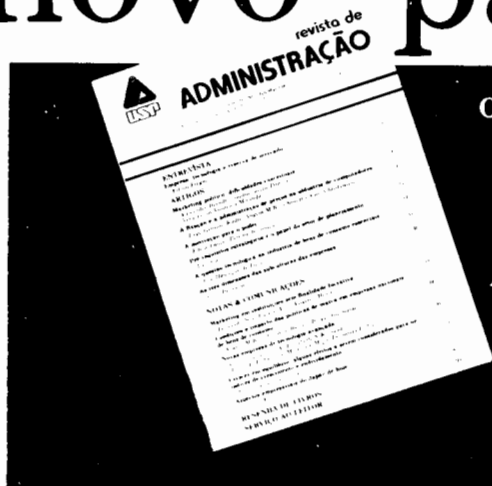
Com certeza não nos falta nada. Nosso preparo é tão bom quanto os melhores que possamos considerar — **se algo nos falta é apenas a coragem de negociar, sempre e em todos os níveis.**

Se na teoria do conhecimento se aprende que a única verdade permanente é que não existe verdade permanente, por ilação, devemos deduzir que o único preço permanente é aquele discutido, negociado, catimbado mesmo, que vem de encontro aos interesses do consumidor, isto é, da sociedade.

## OBSERVAÇÃO IMPORTANTE

As opiniões emitidas neste trabalho representam meu pensamento exclusivo, e não deve ser confundido com as opiniões daqueles que, com idéias ou orientações, enriqueceram sua elaboração, ou mesmo, como diretriz da Empresa onde estou lotado.

# Agora você vai descobrir o seu novo papel.



O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpitante na área.

Agora você já dispõe do meio mais adequado para desempenhar o seu papel, apoiado nos mais recentes estudos e pesquisas.

A Revista de Administração leva até você, trimestralmente, os mais relevantes trabalhos realizados no país, ligados à administração, numa linguagem clara e objetiva.

Não deixe esta oportunidade passar em branco. Assine a publicação científica que sabe ser dinâmica e atual.

Revista de Administração: o novo papel do administrador.

ENTRE EM CONTATO CONOSCO E RECEBA, GRATUITAMENTE, A RELAÇÃO DOS MELHORES ARTIGOS PUBLICADOS PELO RAUSP

Tel: (011) 814-5500