



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Luís Miguel Macieira Rodrigues

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO PROCESSO  
DE COMPRA: O CASO RENAULT CACIA**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pelo  
Professor Doutor Carlos Alberto Esteves Ferreira Gomes e apresentada à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra**

Outubro de 2020





FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Luís Miguel Macieira Rodrigues

# **A Importância da Negociação no Processo de Compra: O Caso RENAULT CACIA**

*Relatório de estágio em Gestão e apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.*

**Orientador Académico:** Professor Doutor Carlos Alberto Esteves Ferreira Gomes

**Supervisor Profissional:** Engº Válder Ferreira

**Entidade de Acolhimento:** RENAULT CACIA, S.A.

Coimbra, outubro de 2020

## Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador académico, Professor Doutor Carlos Gomes, pelo tempo despendido e a atenção prestada ao longo do estágio, assim como todas as ajudas e orientações.

Ao meu supervisor, Eng.º Válder, pela oportunidade de estagiar na RENAULT CACIA, bem como pela orientação, motivação e confiança durante este período.

A toda a equipa do Departamento de Compras, pela constante disponibilidade em auxiliar e ensinar, mas, principalmente, por todo o carinho e por me fazer sentir parte do grupo de trabalho.

À minha família, por todo o suporte, paciência e amor durante toda a minha vida.

E, por fim, e não menos especial, à minha namorada, Sara Sousa, por todo o amor, apoio e tempo despendidos ao longo destes 7 anos que me ajudaram a alcançar este objetivo.

## Resumo

Este relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio foi integrado no departamento de compras da RENAULT CACIA. Vão ser apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, assim como uma revisão bibliográfica na ótica da negociação.

Uma vez que a negociação é uma atividade fundamental e constante no trabalho do comprador, na primeira parte deste relatório irei explorar conceitos, estruturas e dinâmicas da negociação, tanto a nível pessoal como a nível empresarial. Na segunda parte, apresentarei a entidade acolhedora, a introdução da APO-Ibérico, o enquadramento do departamento de compras na estrutura da empresa, a descrição geral das funções e elementos internos que o integram e que com ele interagem, assim como os diferentes conceitos e ferramentas necessárias, com vista a enquadrar as atividades realizadas. Na terceira e última parte, irei descrever as atividades e trabalhos desenvolvidos relativamente aos processos de compra, detalhando os procedimentos para as diferentes fases. Neste capítulo irei também retratar as diferenças no processo de compra entre as diferentes áreas de pedidos, assim como outras atividades, com o intuito de dinamizar os referidos processos, numa perspetiva generalista no que toca à forma como se desenvolvem os trabalhos. Por fim, será realizada uma análise crítica das atividades ministradas durante o estágio, onde será feita a reflexão das aprendizagens e pontos a melhorar encontrados e uma conclusão sobre a reflexão dos conhecimentos teóricos adquiridos com a revisão bibliográfica, o trabalho realizado e as expectativas do resultado deste no futuro da empresa.

**Palavras-chave:** Negociação; Departamento de Compras; Processo de Compra; RENAULT CACIA

## Abstract

This internship report was carried out as part of the Masters' in Management at the Faculty of Economics, University of Coimbra. The internship was integrated in the purchasing department of RENAULT CACIA. The activities developed during the internship will be presented, as well as a bibliographic review from the perspective of negotiation.

Since negotiation is a fundamental and constant activity in the buyer's work, in the first part of this report I will explore concepts, structures and dynamics of negotiation, both at personal and business levels. In the second part, I will present the welcoming entity, the introduction of the APO-Ibérico, the framing of the purchasing department in the structure of the company, the general description of the functions, internal elements that integrate it and interact with it, as well as the different concepts and tools necessary to frame the activities performed. In the third and last part, I will describe the activities and work developed in relation to the purchasing processes, detailing the procedures for the different phases. In this chapter I will also portray the differences in the purchasing process among the different ordering areas, as well as other activities, with the purpose of making these processes more dynamic, from a general perspective regarding the way the work is developed. Finally, a critical analysis of the activities taught during the internship will be carried out, where there will be a reflection on the learning and points to be improved as well as conclusion on the reflection of the theoretical knowledge acquired with the bibliographic review, the work done and the expectations of its outcome in the future of the company.

**Keywords:** Negotiation; Purchasing Department; Purchasing Process; RENAULT CACIA

## Acrónimos

**APO-** *Alliance Purchasing Organization*

**APW-** *Alliance Production Way*

**CDC-** *Cahier des Charges*

**DA-** *Demand d'Achant*

**DC-** *Departamento de Compras*

**DCI-** *Diesel Common-Rail Injection*

**EPI-** *Equipamento de Proteção Individual*

**FSR-** *Fiche Situation Règlement*

**IES-** *Informação Empresarial Simplificada*

**ISMA-** *Sourcing Management Application for Industrial Projects*

**PHF-** *Pièces Hors Fabrication*

**POE-** *Pièces d'Origine Externe*

**SACIM-** *Systèmes d'Assistance à la Codification des Identifiants MABEC*

**TCE-** *Turbo Charge Engine*

# Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>NEGOCIAÇÃO</b>	<b>3</b>
2.1	A NEGOCIAÇÃO PER SE	3
2.2	A PARTILHA DE INFORMAÇÃO	6
2.3	AS FASES DA NEGOCIAÇÃO	7
2.4	NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA E NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA	7
2.5	CARACTERÍSTICAS DO NEGOCIADOR	9
2.5.1	<i>Comportamentos durante a negociação</i>	11
2.6	A ÉTICA DURANTE A NEGOCIAÇÃO	12
2.6.1	<i>Confiança e emoções</i>	14
2.6.2	<i>A empatia</i>	16
2.7	A DIVERSIDADE NA NEGOCIAÇÃO	17
2.8	SISTEMAS INFORMÁTICOS	20
<b>3</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO</b>	<b>23</b>
3.1	HISTÓRIA	23
3.2	RENAULT CACIA	24
3.2.1	<i>Produtos fabricados na RENAULT CACIA</i>	24
3.2.2	<i>Instalações</i>	27
3.2.3	<i>Visão e Valores</i>	29
3.2.4	<i>Estrutura</i>	30
3.2.5	<i>Departamento Financeiro</i>	31
3.2.6	<i>Departamento de Compras</i>	32
3.3	IBÉRIA – APO IBÉRICO	33
3.4	FUNÇÕES DE UM COMPRADOR	34
3.5	FUNÇÕES DE UM CHEFE DE COMPRAS	35
3.6	FUNÇÕES CLIENTE INTERNO/ REQUISITANTE	36
3.7	PHF (PIÉCES HORS FABRICATION)	37
3.8	DIVISÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	38
<b>4</b>	<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS AO LONGO DO ESTÁGIO</b>	<b>41</b>
4.1	INTRODUÇÃO À RENAULT CACIA	42
4.2	PROCESSO GERAL DE COMPRA	42
4.2.1	<i>Caderno de Encargos</i>	43
4.2.2	<i>Pedidos de Compra (DA) e Encomenda</i>	44
4.2.3	<i>Programas informáticos</i>	46



4.2.4	<i>Alinhamentos/ Ficheiros de seguimento</i> .....	48
4.3	ENCOMENDAS DE CONSUMO DIRETO E SERVIÇOS.....	48
4.4	ENCOMENDAS PHF .....	49
4.4.1	<i>Peças sob plano</i> .....	50
4.4.2	<i>Contratos</i> .....	51
4.5	ENCOMENDAS INVESTIMENTO .....	52
4.6	ABERTURA DE CONTA FORNECEDOR .....	54
4.7	VISITAS DE FORNECEDORES. ....	55
4.8	CRIAÇÃO DE MACROS .....	55
4.9	BASE DE DADOS .....	56
4.10	<i>WORKFLOW</i> .....	57
<b>5</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA</b> .....	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>67</b>

## Índice de Figuras

<b>FIGURA 1- PRODUTOS FABRICADOS NA RENAULT CACIA.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 2- CAIXA VELOCIDADES ND .....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 3- CAIXA DE VELOCIDADES JR .....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 4- CAIXA DE VELOCIDADES JT.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 5- PLANTA RENAULT CACIA.....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 6- ORGANOGRAMA RENAULT CACIA .....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 7- ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO FINANCEIRO .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 8- ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO DOS COMPRADORES .....</b>	<b>40</b>

# 1 Introdução

O presente relatório e realização do estágio curricular é uma das vias possíveis para a conclusão do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. A escolha da opção de realizar o estágio prende-se com a vontade de integrar um ambiente empresarial, por forma a adquirir experiências e competências em contexto real. Este estágio teve início no dia 10 de fevereiro e terminou no dia 9 de setembro, tendo sido interrompido desde o dia 16 de março a 1 de junho, devido ao plano de contingência da pandemia Covid-19, no Departamento de Compras da RENAULT CACIA.

Durante este período, fui acolhido no Departamento de Compras, tendo-me sido explicada a estrutura fabril e a integração da função de comprador no funcionamento da produção da fábrica na sua totalidade. Posteriormente, realizei pontuais atividades de auxílio aos compradores em diversas tarefas, tal como arquivamento de ficheiros, alinhamento de propostas, envio de pedidos de proposta, entre outros trabalhos pontuais, por forma a ganhar experiência sobre os processos que os compradores devem cumprir. Mais tarde, quando já tinha adquirido competências e capacidades, comecei por desempenhar tarefas de uma forma mais independente. Assim, consegui atingir o objetivo inicial proposto de me tornar parte integrante da equipa de forma autónoma.

O cargo de comprador tem como função principal a negociação do preço de aquisição de materiais e serviços. Por esse motivo, a realização da componente teórica incide sobre o tema da negociação, para compreender as diferentes variáveis que podem surgir durante o processo negocial e adaptar a minha postura perante a situação.

Este trabalho tem uma estrutura que consiste em 6 capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Apresentação da Entidade, Atividades Desenvolvidas e, por fim, Análise Crítica e Conclusão.

Após a Introdução, será realizada a abordagem concetual no concernente ao tema da negociação, em que será apresentado o conceito da negociação e as suas fases. São identificados características e comportamentos de um negociador, assim como sentimentos e emoções que possam surgir e influenciar o processo negocial. Por fim, é discutida a influência que as diversidades cultural e ideológica possam ter durante uma

negociação e o impacto que os sistemas de informação e tecnologias representam para o presente e futuro do processo negocial.

No capítulo seguinte é feita a apresentação da RENAULT CACIA, onde será abordada a sua história, estrutura e atividade produtiva. Também é referenciado o departamento financeiro e de compras, destacando-se a descrição das funções dos seus elementos. É ainda apresentado a conceito da Ibéria e PHF.

No quarto capítulo são descritas as atividades realizadas e desenvolvidas durante o estágio, bem como os diferentes procedimentos aquando da realização da encomenda e os vários processos de acordo com cada encomenda. É feita também a explicação do conceito *workflow* informático a ser aplicado futuramente no departamento de compras e a descrição de trabalhos realizados.

Por fim, é elaborada a análise crítica das atividades realizadas, a reflexão de aprendizagem e possíveis melhorias que podem ser aplicadas ao processo de compra e ao departamento de compras. É igualmente levada a cabo a conclusão de todo o trabalho com as considerações da revisão da literatura e dos trabalhos realizados durante o estágio.

## 2 Negociação

### 2.1 A Negociação per se

A negociação tem-se revelado transversal a vários momentos do nosso quotidiano, no que toca à esfera pessoal, bem como à esfera profissional. Se olharmos atentamente à nossa volta, verificamos que a negociação acontece de forma frequente e, muitas vezes, gratuita. Em casa, negociamos com os nossos pais ou com os nossos irmãos, como quando queremos ficar acordados até mais tarde ou quando organizamos as férias de família. Assim que chegamos ao trabalho, também aqui ajustamos prazos com os nossos colegas ou dividimos tarefas, por vezes até, num ambiente expectável de conflito. A negociação envolve o conflito de interesses e ideias acerca de problemas de compreensão ou ideias conflituosas no que toca a questões de avaliação (Harinck, Fieke, 2000).

A própria gestão empresarial encontra uma panóplia de relações laborais que assenta em equipas ou parcerias, ou mesmo em compromissos com fornecedores e clientes. As negociações raramente são efetuadas de forma isolada, sendo que as relações mais fortes podem ser um componente vital da performance geral de uma empresa (Sigurðardóttir, Guðný 2019). A negociação assume, por isso, um papel fulcral na nossa vida e na vida das empresas. Este termo está diretamente associado a um contexto estritamente comercial; porém, é um conceito muito mais amplo. Além do preço de um bem, podemos ainda negociar ideias, valores, crenças, pontos de vista ou mesmo planos de ação. Na base de uma negociação existe sempre uma disparidade, algum tipo de conflito em que as partes envolvidas tentam solucionar (Marchi, Sofia, 2019). Neste sentido, estar bem preparado para negociar torna-se emergente.

Mas em que consiste a negociação propriamente dita? A Negociação é uma discussão entre duas ou mais partes com o intuito de resolver diferenças (Harinck, Fieke, 2000). Podemos ainda acrescentar que a Negociação é um processo dinâmico em que duas ou mais partes trocam produtos ou serviços e tentam chegar a acordo acerca de uma determinada troca (Zhenzhong, Ma, 2005). Perspetivada como uma forma de interação social, a negociação é levada a cabo em arenas formais e informais, nomeadamente, no que toca a relações internacionais, relações industriais, relações interpessoais ou mesmo

relações maritais. Desta forma, o processo de negociação pode ser considerado altamente interdependente, exibindo uma estrutura rica em interações entre as partes (Hernández, Jorge, 2013). Este conceito pode ainda ser definido como um processo no qual duas ou mais partes interagem com o intuito de criar potenciais acordos que regulem comportamentos futuros. Assim sendo, a negociação é uma atividade social ubíqua que ocorre sempre que os indivíduos não conseguem atingir os seus objetivos sem a cooperação dos outros (Martin-Raugh, Michelle, 2019).

Não há dúvida de que a negociação passa, sobremaneira, pelo ato de comunicação. Neste sentido, as capacidades interpessoais, tal como capacidade de negociação, comunicação e de resolução de problemas são capacidades importantes no seio do mercado de trabalho (Martin-Raugh, Michelle, 2019). Também as organizações são constituídas por pessoas e o processo de comunicação é a base de todo um entendimento sólido e saudável. A comunicação é um fator essencial para a sua existência, performance e sustentabilidade ao longo de períodos de desafios e exigências num mundo competitivo com clientes, trabalhadores e consumidores cada vez mais bem informados (Sueldo, Mariana, 2016). Nesta ótica, a comunicação é uma mais valia no que concerne à complexa rede de interações que permeia as empresas e organizações que dela dependem de forma intrínseca. A contribuição da comunicação na vida organizacional, no seu crescimento e sucesso é indiscutivelmente indispensável, com vista a determinar a totalidade de processos diários internos e externos, interações presentes em qualquer organização (Sueldo, Mariana, 2016). De facto, a comunicação não serve apenas a organização; ela é a própria organização (Sueldo, Mariana, 2016). Assim, podemos depreender que a comunicação é, pois, central no que toca à existência organizacional. No quadro conceptual, a argumentação faz parte integrante da comunicação. Tida como um dos principais meios para se ter sucesso na condução de um processo de negociação, a argumentação é uma estrutura que deverá ser cuidadosamente planeada para contribuir de forma positiva para a obtenção dos objetivos pretendidos.

Logo, a negociação resume-se a um sistema de comunicação de dependência mútua através do qual uma ou mais partes, aparentemente com objetivos díspares, esboçam uma solução que possa saciar as suas necessidades e que não poderia ser obtida de outro modo. Confrontamo-nos, portanto, com uma conduta dinâmica, em que os agentes envolvidos comunicam entre si, com o propósito de efetuarem trocas, fazerem

ofertas, concessões, por vezes até ameaças, ou exporem influências com o objetivo de alcançar um consenso. A negociação de sucesso requer a criação de um drama em que as partes envolvidas necessitam uma da outra (Ogden, Judith, 2018). Está visto que este procedimento interpessoal de deliberações constantes acaba por resolver interesses supostamente incompatíveis. Não será, então, difícil de conceber a ideia de que todos aqueles que no seu dia-a-dia têm, obrigatoriamente, de proceder a negociações sintam a pressão de terem de ser cada vez mais eficientes. Toda esta complexidade, mesclada com a globalização em que nos posicionamos nos dias de hoje, faz com que o formato com que nos relacionamos e negociamos tenha um impacto não só na nossa vida pessoal, mas também nas organizações que representamos. Compreender episódios de troca é imperativo no âmbito da pesquisa e num sentido mais pragmático, já que o sumo destes episódios tem repercussões para o desenvolvimento das relações comprador-fornecedor, de uma forma geral (Newell, William, 2017).

Não obstante, apesar de constantemente executada, a negociação não é um exercício propriamente simples. À primeira vista, negociar o preço de um produto ou mesmo de um emprego parece uma tarefa banal e corriqueira; mesmo quando não adquirimos o produto pelo preço pretendido ou quando não somos contratados, também consideramos essa uma situação banal. Já durante o processo negocial, acabamos por equacionar o efeito que aquela decisão poderá ter nas negociações futuras ou até mesmo na nossa vida a curto e médio prazo. Além do mais, é certo que os negociadores não possuem toda a informação necessária acerca da outra parte e dos seus objetivos. Como consequência, os negociadores constroem a estrutura da negociação, realizando inferências acerca das prioridades e preferências do outro. Tais processos de construção acarretam consequências importantes nas estratégias e táticas subsequentes, contribuindo para a eficácia da Negociação (Harinck, Fieke, 2000).

Neste patamar, podemos, então, compreender a importância da negociação na performance das empresas, não só a nível económico, mas também a nível social. As negociações comprador/ vendedor afetam a eficiência, a performance e a qualidade das relações das empresas (Sigurðardóttir, Guðný, 2019). Quando atravessamos uma crise financeira mundial, como a conjuntura atual, adveniente da pandemia COVID-19, a necessidade de negociar, de estabelecer e criar parcerias e alianças, de renegociar dívidas, prazos e contratos é gritante. Destas negociações e do seu resultado dependem milhares,

para não dizer milhões de pessoas em todo o mundo. Daí que, quanto mais bem preparados estiverem os participantes, melhores poderão e deverão ser os resultados obtidos.

## 2.2 A partilha de informação

A partilha de informação é determinante quando falamos em negociação. O clima de partilha espelha a forma como o comprador e o fornecedor devem trabalhar em conjunto, trocando informação de forma ativa e gratuita (Graça, Sandra, 2015). Por isso, participar de forma interventiva nos processos de comunicação, com vista a um entendimento, alavanca o poder de negociação e o entendimento das partes. Esta participação contribui para a delineação de objetivos e é definida como a forma que os parceiros se relacionam conjuntamente no planeamento e definição de metas (Graça, Sandra, 2015).

Esta dimensão de uma comunicação mais ampla irá conduzir a uma relação única e promissora de investimento pessoal e social.

Assim, a cooperação é uma mais valia no que toca a um entendimento entre as partes, não esquecendo os eventuais benefícios mútuos. De acordo com Morgan e Hunt (1994), o sucesso das relações de marketing requer comportamentos cooperativos, em que as duas partes da relação devem participar ativamente na relação, de forma a atingir benefícios mútuos. A cooperação irá, porventura, acrescentar um elemento significativo de reciprocidade ao clima de partilha, bem como atenuar discrepâncias e incrementar uma ambiência de diálogo. Tal faz toda a diferença quando pensamos em debater assuntos e atingir objetivos. Será, então, mais fácil criar uma atmosfera salutar, pontapeando o oportunismo e solucionando os problemas em conjunto. Logo, uma perceção básica por detrás das parcerias é o facto de que a cooperação melhora a performance. (Graça, Sandra, 2015).



### 2.3 As fases da negociação

Quando falamos em negociação é inevitável referir as suas três fases. São elas a preparação, a negociação e, por fim, a resolução da negociação, que pode, efetivamente, resultar em negócio.

O processo negocial é uma parte integrante da fase de negociação, sendo que as estratégias envolvidas são determinantes. As estratégias de negociação competitiva são aquelas que visam o máximo de ganhos individuais e incluem táticas, tais como a criação de um impasse (recusa em chegar a um acordo), ou a afirmação de uma forte posição inicial, não concordando com a oferta feita pela outra parte. Estratégias de negociação cooperativa, que visam a maximização de ganhos, incluem táticas como permitir a concessão à outra parte, estabelecendo um compromisso (Martin-Raugh, Michelle, 2019).

No entanto, a importância das negociações anteriores não pode ser esquecida de maneira alguma. Quando estamos a negociar, devemos focar-nos no reflexo que as nossas decisões poderão ter a curto e a médio-longo prazo. Serão as negociações de hoje que construirão a base das próximas negociações. Logo, todo este processo deve ser percecionado como uma longa cadeia articulada, em que cada negociação surge como um elo segmentado de um bolo maior.

### 2.4 Negociação distributiva e negociação integrativa

Não há dúvida de que a negociação constitui uma franca vantagem competitiva, contribuindo para o sucesso individual ou empresarial na conjuntura global do mundo altamente ramificado em que vivemos. Atendendo à sua importância, quer no contexto pessoal, quer no profissional, não é de admirar que investigadores e negociadores procurem encontrar os fatores que podem conduzir ao sucesso das negociações. Todavia, a Negociação é uma tarefa complexa que necessita de gerir um equilíbrio entre a competição e a colaboração (Vo, Quoc Bao, 2007).

Nesta linha de raciocínio, podemos afirmar que a negociação é uma relação voluntária. Como tal, os negociadores encontram-se aptos para resolver os seus conflitos de interesses, não porque são forçados, mas porque escolhem fazê-lo. Cada parte pode propor e receber propostas, existindo também a autonomia para abandonar a negociação

sempre que se pretenda. O poder negocial surge precisamente da interdependência das partes, tendo por isso a possibilidade de afetar os relacionamentos. Neste âmbito, podemos distinguir duas artérias centrais na negociação – a negociação distributiva e a negociação integrativa. Caberá, então, ao negociador, ou negociadores, a escolha do caminho a percorrer.

A negociação distributiva, também denominada de competitiva, acarreta uma estratégia preponderante que conduzirá ao sucesso de uma das partes de uma forma espontânea. Encontramo-nos, pois, perante situações em que uma das partes é pressionada a fazer cedências, podendo ser confrontada com ameaças e persistentes ânimos de persuasão com vista à desistência. Este tipo de negociação possui um objetivo claro, determinado no tempo, com uma orientação competitiva assaz consistente, em que o importante é obter o máximo ganho possível. Os negociadores que enveredam por este tipo de negociação pretendem chegar a acordo unicamente sob os seus termos. A negociação distributiva baseia-se em ofertas do género pegar ou largar, por meio de técnicas agressivas. Deparamo-nos com uma conduta, por vezes, hostil, em que as cedências são diminutas ou até mesmo inexistentes, motivadas por uma assimetria entre as prioridades das partes, podendo desencadear conflitos. Esta forma de negociação, com orientação a curto prazo, relega, substancialmente, para segundo plano o futuro do relacionamento a médio-longo prazo.

Deparamo-nos, por outro lado, com a negociação integrativa, que diligencia a obtenção de oportunidades equitativas para ambos os lados. A Negociação integrativa tem vindo a ser vastamente reconhecida como a abordagem de maior sucesso ao problema da Negociação (Vo, Quoc Bao, 2007). O benefício mútuo, a resolução de questões em conjunto e a distribuição de recursos, entre outras possibilidades, encontram-se claramente presentes. Com vista à realização deste tipo de negociação é indispensável existir um nível de partilha de informação e confiança elevados, bem como um espectro de resolução de problemas que viabilize a obtenção de ganhos comuns. Importa ainda aludir que, neste tipo de negociação, os comportamentos cooperativos são uma constante, numa simbiose de criação de valor. Destaca-se, assim, a relevância de perceber a outra parte e de estabelecer empatia negocial, através da minimização das diferenças, procurando soluções conjuntas. Este posicionamento de não confrontação patenteia uma forma indireta de gerir conflitos ou de minimizar disparidades. Esta solução tem como principal objetivo a

integração e resolução de interesses de ambas as partes. Ainda assim, uma das maiores dificuldades nesta área reside no facto de que, embora a abordagem construtiva da negociação integrativa para criar valor a todos os participantes seja extremamente útil, a Negociação ainda representa um elemento competitivo e os negociadores focam-se, geralmente, nos seus próprios interesses (Vo, Quoc Bao, 2007).

## 2.5 Características do Negociador

Durante o processo de comunicação, o negociador é exposto a um conjunto de cenários mais ou menos complexos. Considerado uma mais valia, o negociador é capaz de apresentar melhorias significativas no âmbito da performance financeira, no relacionamento com os clientes e na satisfação dos colaboradores. Existem, por isso, algumas características essenciais que o negociador deverá possuir para conseguir o seu objetivo ou os objetivos de quem representa. Assim, podemos afirmar que existem bons e maus negociadores. Alguns indivíduos são melhores negociadores comparativamente a outros. Como é que pensam e se comportam os melhores negociadores em relação aos demais? (Zhenzhong, Ma, 2005).

Dada a importância das características do negociador e do seu potencial impacto na resolução e obtenção dos resultados, é necessário averiguar várias formas de entender e efetuar a negociação, bem como lapidar os fatores que afetam a forma de interagir. A eficácia deste sistema requer um perfeito entendimento da outra parte, sendo o negociador capaz de antecipar as necessidades, os interesses e as preferências do próximo. É, portanto, pertinente perceber todos os sinais, por mais subtis que sejam, de forma a aproveitá-los em seu favor. Ao perceber esses mesmos sinais, o negociador revela eficiência na comunicação, estando, assim, mais perto de um acordo. Após um longo período de ceticismo, os pesquisadores começaram recentemente a reconhecer e a valorizar o papel que a personalidade desempenha no processo da negociação (Morse, Lily, 2019). Então, entendemos que a personalidade daquele que negocia influencia, consideravelmente, toda a dinâmica da comunicação. Os traços de personalidade mostraram influenciar as primeiras impressões e a satisfação relativamente a parceiros de negócios, nomeadamente a probabilidade de encetar negociações, estimativas de valor,

estratégias de concessão, sucesso nas negociações distributiva e integrativa, bem como a velocidade em alcançar acordos finais, entre outros comportamentos (Morse, Lily, 2019).

Neste contexto, criam-se expectativas plausíveis relativamente ao negociador e ao seu papel numa dialética de eficácia. Espera-se, então, que haja em conformidade com padrões que assentem na razão e na assertividade, mostrando competência. De facto, existem qualidades inquestionáveis inerentes ao negociador que farão com que atinja mais facilmente os seus objetivos. São elas a iniciativa de se preparar com antecedência, as altas expectativas, a paciência para ouvir ou o comprometimento com a integridade e a honestidade. Além do mais, num cenário de cooperação e benefícios mútuos, ser assertivo e determinado pode conduzir a menos concessões (Morse, Lily, 2019). É necessário, então, saber dosear e equilibrar estas características. Já a sua racionalidade deverá permitir-lhe uma correta avaliação do estado em que a negociação se vai desenvolvendo. De uma forma geral, podemos sublinhar que um negociador competente é aquele que acrescenta valor à performance financeira da sua empresa quando fecha um negócio importante.

Sendo o processo negocial um processo dinâmico, a interação entre as partes é obrigatoriamente assídua. Nesta ótica, resolver conflitos e chegar a entendimento são também objetivos a atingir. As partes devem possuir níveis de cooperação e proatividade que lhes permitam resolver as suas questões. Não nos podemos esquecer igualmente que o negociador é constantemente desafiado pela própria desenvoltura da negociação, que o faz equilibrar-se entre condutas competitivas e condutas cooperativas. Características abonatórias como a experiência, o planeamento, a comunicação (verbal ou não-verbal), a capacidade de escutar e a criatividade revelar-se-ão trunfos importantes na mesa de negociações. O perfil de um especialista de comunicação do século XXI é claro: deve ser um versátil construtor de pontes, um interconector incrível, capaz de cultivar o mais alto nível de maturidade moral: a habilidade de ver a perspectiva dos outros (Sueldo, Mariana, 2016). Também a comunicação obedece a um conjunto de táticas que o negociador dispõe para manejar os seus argumentos, devendo fazer por compreender a outra parte com vista a obter melhores resultados.

### 2.5.1 Comportamentos durante a negociação

É evidente que os negociadores envergam diferentes comportamentos durante a negociação, conforme se preocupem unicamente com os seus interesses ou também com os dos outros. As relações vendedor-comprador podem ser percebidas como uma série de episódios de interação, em que os parceiros reagem e respondem de formas diversas (Newell, William, 2017). A forma como as partes interagem durante o processo de interação pode impactar e influenciar o decorrer da comunicação e da relação daí adveniente. Como os atores respondem nos episódios de interação influencia o estado geral das relações entre as empresas (Newell, William, 2017).

Podemos destriçar alguns comportamentos básicos da negociação, tais como o competitivo, o permissivo e o colaborativo. Fazendo uso de um comportamento competitivo, o negociador esgrima táticas distributivas, como as ameaças, as promessas, o poder e o status, os comprometimentos ou os argumentos predominantemente persuasivos. Este tipo de negociadores tende a empolar os seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos outros (Martin-Raugh, Michelle, 2019). Um comportamento competitivo pode, então, ser manuseado na simples defesa dos direitos de cada um, na defesa de uma posição que acreditamos ser a mais correta ou, simplesmente, para tentar ganhar a negociação sem olhar a meios. Já o comportamento permissivo leva a que o negociador negligencie inclusivamente os seus próprios interesses para satisfazer os interesses dos outros negociadores, pretendendo, desta forma, ganhar a confiança e apoio mútuo (Martin-Raugh, Michelle, 2019). Ao sacrificar os seus interesses, este comportamento tende a assumir uma forma de generosidade altruísta ou até de caridade, cedendo a outro ponto de vista. Por sua vez, o comportamento colaborativo, também denominado comportamento integrativo, é um casamento dos comportamentos competitivo e permissivo, pressupondo um trabalho conjunto na demanda de soluções que satisfaçam os interesses de ambas as partes (Martin-Raugh, Michelle, 2019). Tal como no comportamento permissivo, o colaborativo induz o negociador a alinhar a sua posição. No entanto, aqui adota-se uma atitude mais competitiva, procurando ativamente uma solução integrativa de “ganhar/ganhar”. Na negociação, o comportamento colaborativo visa obter uma solução conjunta, em vez de disputar e competir pelo objetivo em questão. Para se

chegar a uma solução integrativa, os negociadores devem partilhar informação, fazer concessões mútuas e respeitar os objetivos individuais de cada negociador.

## 2.6 A ética durante a negociação

A negociação é uma franja importante nas relações comerciais e os comportamentos éticos deverão ser postos em acesa discussão. As negociações são parte integrante do negócio e a pesquisa da ética nas negociações é também expectável (Ogden, Judith, 2018). Assim, torna-se claro que o contexto situacional envolvido aquando da negociação poderá influenciar sobremaneira a interpretação de parâmetros éticos. Interesses, motivações e incentivos influenciam a interpretação de padrões de ética. (Bazerman, Max, 2000). Além do mais, é sabido que os indivíduos, de uma forma geral, diferem na sua moralidade, determinando as atitudes e comportamentos na negociação (Morse, Lily, 2019). Os pareceres imparciais dos negociadores são, de facto, subjetivos e as partes tendem, naturalmente, a pesar as perspetivas que as favorecem. Assim, as partes tendem a valorizar os pontos de vista que as favorecem – resultando num egocentrismo evidente (Bazerman, Max, 2000). Uma vez que a ambiguidade fermenta incertezas face a uma negociação eventualmente neutra e justa, os negociadores tendem a interpretar a situação a partir de um ponto de vista mais limitado e duvidoso. Assim, os pontos de vista relativamente às condutas mais apropriadas aquando da negociação oscilam. Muitos negociadores acreditam que o jogo é a parte mais interessante acerca de todo o processo (Ogden, Judith, 2018).

Determinar o que é moral ou ético não é, de todo, algo simples. Na realidade, a moralidade é complexa. Às vezes, a Negociação em si mesma pode ser vista como imoral (Bazerman, Max, 2000). Chegar a um consenso relativamente ao que é certo ou errado é, então, um processo delicado que deve ser manuseado com pinças. Muitas vezes, discordamos relativamente ao que é certo ou errado, sendo que não existe um padrão ético universal reconhecido nesse sentido. Mesmo que chegássemos a acordo, muitas pessoas poderiam não concordar com os mesmos (Ogden, Judith, 2018). Assim, não restam dúvidas de que a ética na negociação é, em toda a sua envolvência, ambígua.

É sabido que a confiança e a ética andam de mãos dadas no que toca ao mundo dos negócios. A confiança e a ética podem estar tão intimamente relacionadas que manter

a confiança é crucial para encorajar a ética. A confiança poderá resultar na troca da informação e não tanto no uso da pressão (Ogden, Judith, 2018). Todavia, por vezes, os negociadores sentem-se tentados a adotar comportamentos mais desonestos para tirarem proveito da situação. Ao tentar conciliar interesses competitivos sem sacrificar o próprio interesse, os negociadores podem sentir-se genuinamente tentados a adotar comportamentos defensivos, manipuladores e, por vezes, pouco éticos. Quando o negociador lida com oponentes pouco éticos deve proteger o seu próprio interesse (Ogden, Judith, 2018). A personalidade, as atitudes, os motivos e os comportamentos dos negociadores vão, desta forma, oscilando neste círculo de interesses, tomando contornos pouco lineares. Enquanto fatores situacionais podem certamente levar os indivíduos a enveredar por caminhos pouco éticos – nas negociações e não só –, os indivíduos com uma moralidade mais consistente são mais resistentes (mas não completamente) às pressões (Morse, Lily, 2019).

Agir de forma ética, sobretudo aquando da negociação propriamente dita, é pertinente e traz consigo vantagens inquestionáveis. Existem, obviamente, razões muito pragmáticas que fundamentam o uso da ética, nomeadamente, no mundo dos negócios. Estas incluem a redução de custos, evitando publicidade negativa, estabelecendo relações a longo prazo e desenvolvimento económico, levando a acordos consistentes e duradouros (Ogden, Judith, 2018). As partes procedem, então, à dialética negocial. Para tal, é importante ser honesto, aberto e de confiança, e não mentir ou fazer “bluff” (Ogden, Judith, 2018). Fazer uso de táticas como a cooperação, a abertura e a verdade é essencial para chegar a bom porto.

Há ainda quem defenda que a negociação com sucesso deve envolver persuasão e manipulação em doses equilibradas. As negociações de sucesso envolvem a persuasão e a manipulação, mas não necessariamente na sua conotação mais negativa. O comportamento manipulador é, por vezes, valorizado, especialmente nos negócios (Ogden, Judith, 2018). Embora nos pareça consensual que a honestidade deva ser uma constante nas negociações, é de evitar uma transparência total que comprometa uma das partes. Tal não significa que as mentiras mais ousadas sejam aceitáveis, mas sim algo entre os dois extremos (Ogden, Judith, 2018). Desta forma, a negociação, invariavelmente, envolve dilemas éticos. negociações são processos complexos e dinâmicos, em que indivíduos, interesses e valores entram em conflito, sendo que as regras, muitas vezes, são

pouco claras (Ogden, Judith, 2018). Consequentemente, é imprescindível haver confiança mútua e trabalhar em contextos em que a verdade seja um indicador de honestidade, já que a maior fatia dos problemas éticos que surgem nas negociações têm que ver com valores que se prendem com a verdade propriamente dita (Ogden, Judith, 2018). Podemos, assim, entender que a ética na negociação varia de acordo com a situação com que nos deparamos, uma vez que a evasão é encarada enquanto parte legítima do jogo da negociação.

Por vezes, a negociação ética é impossível e a negociação não ética é inevitável. Assim, é certo que o comportamento pouco ético e a negociação andam de mãos dadas (Gunia, C. Brian, 2018). Na realidade, em certos contextos, a negociação não ética pode ser surpreendentemente benéfica. O comportamento pouco ético na Negociação é, ao mesmo tempo, evitável e perigoso (Gunia, C. Brian, 2018). Desta forma, a inevitabilidade da negociação não ética introduz as suas próprias maleitas e imperfeições que não deixam de ser quiçá interessantes. Nestes moldes, a ética nem sempre é desejável ou benéfica. As negociações oferecem uma lente para perceber o cosmos organizacional de uma perspetiva mais ampla (Gunia, C. Brian, 2018).

### 2.6.1 Confiança e emoções

De facto, a qualidade da comunicação e a resolução de conflitos terão, inevitavelmente, um forte impacto na satisfação das partes; já a influência da confiança será diretamente mediada pelo clima agradável de troca e partilha. Comportamentos de confiança criam sentimentos de aliança entre parceiros que conduzem a relações de sucesso (Graça, Sandra, 2015). É certo que o comprometimento e a verdade são fatores chave na dialética das negociações, uma vez que produzem vantagens que promovem a eficiência, a produtividade e a eficácia. A confiança e o comprometimento sugerem uma orientação futura em que ambas as partes podem antecipar problemas e esperar reciprocidade (Graça, Sandra, 2015). Desta forma, a confiança e o comprometimento são fundamentais numa relação, potenciando um estimulante clima de partilha. A confiança e o comprometimento garantem uma relação catalisadora que influencia fatores de clima e de mudança (Graça, Sandra, 2015). Elevados níveis de confiança promovem relações mais sólidas e que perduram no tempo. A inteligência emocional dos negociadores encontra-se



relacionada com os níveis de confiança das partes, e os maiores níveis de confiança podem promover relações a longo termo (Sigurðardóttir, Guðný, 2019).

Quando desenvolvemos uma forte confiança numa relação, será mais fácil chegar a um entendimento de uma forma amigável. A confiança é também essencial durante a etapa inicial de solução de problemas e construção de diálogo. Para além da confiança, o comprometimento desempenha um papel fulcral na criação de um clima saudável (Graça, Sandra, 2015). A confiança conduz a maiores ganhos e os clientes revelam uma maior satisfação relativa à negociação e às relações estabelecidas. Os parceiros que confiam um no outro geram mais lucros e servem melhor os seus clientes (Graça, Sandra, 2015). Na realidade, a confiança permite que ambas as partes ajam de forma mais transparente, menos egocêntrica, melhorando, a performance mútua (Graça, Sandra, 2015). Assim, a confiança acaba por anteceder à satisfação. A confiança é o maior antecedente da satisfação, onde os altos níveis de confiança numa relação geram ganhos positivos a ambas as partes (Graça, Sandra, 2015). Obtém-se, assim, uma relação positiva entre o comprometimento e comunicação. A reciprocidade irá, assim, resolver eventuais disputas e facilitar a cooperação numa ambiência de partilha. O comprometimento da confiança não é mais do que a consequência de uma relação de confiança entre compradores e fornecedores, impactando indiretamente a performance (Graça, Sandra, 2015).

É, então, importante termos a consciência de que cada negociação é única. Iminentemente emocional, é, metaforicamente falando, o palco da emoção. De facto, as emoções são fatores importantes e determinantes no decurso da negociação. As emoções desempenham, por isso, um papel fundamental na iniciação, no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos ao longo do tempo. Acidentais ou não, as emoções são omnipresentes e exercem uma influência global nas nossas decisões. Já a negociação usa as emoções para iniciar relacionamentos, fazer pedidos, cooperar e fechar compromissos. Não é difícil perceber o papel crucial que as emoções desempenham na mediação da dinâmica da interação interpessoal. As emoções podem, eventualmente, influenciar o julgamento e a tomada de decisão. As emoções envolvidas no processo de negociação não são apenas aquelas que experienciamos individualmente: é imprescindível compreender o ponto de vista e as emoções da outra parte (Marchi, Sofia, 2019). Além do mais, é de reiterar que as emoções mais fortes criam conflitos internos nos indivíduos. Tal leva-nos a crer que as emoções são cruciais na negociação (Bazerman, Max, 2000).

Têm sido abordados fatores decisivos, como atitudes, comportamentos e percepções relacionados com a negociação e os seus resultados. Estas condicionantes contribuem e afetam, sobremaneira, a negociação em geral e o processo negocial em particular, interferindo nos objetivos dos negociadores e na sua própria satisfação. Assim sendo, o processo negocial é composto pelo conjunto de fatores pessoais, contextuais e organizacionais de ambas as partes que, em simbiose com variantes comportamentais dos intervenientes, resultam em negociações propriamente ditas. Recentes pesquisas no seio das negociações têm enfatizado as dimensões pessoais, tais como as emoções, a raça e mesmo o género (Martin-Raugh, Michelle, 2019). As emoções possuem, na realidade, uma inegável componente cognitiva que irá moldar a percepção, o entendimento e a regulação das negociações. Torna-se essencial para um negociador controlar e gerir a sua esfera emocional e comunicativa para concluir as negociações da melhor forma, obtendo ganhos e mantendo uma boa qualidade nas relações com a outra parte (Marchi, Sofia, 2019).

#### 2.6.2 A empatia

Os seres humanos, contudo, são, essencialmente, animais sociais e, como tal, os seus comportamentos são profundamente influenciados pelas emoções sociais e pela capacidade que torna essas emoções possíveis, nomeadamente, a empatia (Marchi, Sofia, 2019). A empatia revela-se um fator imprescindível no que toca à realização das interações mais vantajosas. Tentar colocar-se no lugar do outro pode ser decisivo no âmbito da negociação. A empatia é a base do comportamento social; é um componente de capacidades relacionais fundamentais para a realização de interações respeitadas, vantajosas e satisfatórias (Marchi, Sofia, 2019). É claro que as capacidades empáticas desempenham um papel preponderante na exponenciação dos lucros e na minimização das perdas. Parece, assim, necessário explorar se as capacidades empáticas – em relação com outros fatores - desempenham um papel na mudança de tendências, contribuindo para a maximização de lucros e a diminuição de perdas (Marchi, Sofia, 2019).

Os indivíduos que experienciam empatia com mais facilidade tendem a equacionar também as necessidades e os lucros da outra parte, por vezes, envolvendo-se demasiado nas emoções dos outros. Neste sentido, a capacidade empática poderá, eventualmente, trazer também um impacto negativo no processo da negociação. Já foi

demonstrado que compreender a perspectiva dos outros é uma ferramenta poderosa para evitar um impasse no processo de Negociação e para ultrapassar obstáculos mais egoístas. (Marchi, Sofia, 265, 2019).

## 2.7 A diversidade na Negociação

A especulação relativamente à influência da cultura de um determinado indivíduo na negociação remonta ao início do século XX. Não obstante, nos últimos anos temos assistido a um crescimento dramático na pesquisa da negociação além-culturas, resultado de um aumento da globalização no cosmos da economia. Tinsley (1999) descreveu o processo da negociação intercultural como uma dança em que uma das partes dança a valsa e a outra um tango. Logo, tendo em consideração as discrepâncias culturais entre os intervenientes, a negociação em si mesma poderá ter de ser ajustada a vários níveis. Devido a consideráveis diferenças culturais, negociar com culturas distintas difere dramaticamente da negociação dentro da mesma cultura (Zhenzhong, Ma, 2005). Na realidade, da mesma forma que o ser humano se cumprimenta distintamente em todo o mundo – alguns beijam-se, outros fazem uma vénia ou apertam a mão – também terá de resolver o paradigma da negociação de forma distinta. Ser um negociador eficaz num ambiente global requer conhecer a nossa própria estratégia e usá-la, tendo em conta os interesses e as prioridades do outro (Brett, Jeanne, 2000).

Assim, diferenças culturais ou mesmo diversidade ideológica são aspetos associados à envolvência externa da negociação a ter em conta na atualidade. A cultura tem sido definida amplamente como parte integrante do meio humano, consistindo em elementos objetivos e subjetivos, ou como uma forma do grupo apreender o seu ambiente social (Zhenzhong, Ma, 2005). A cultura deverá ser perspectivada tendo em consideração uma amálgama de crenças, valores, atitudes e processos lógicos partilhados. Estes providenciam, francamente, mapas cognitivos pessoais e intransmissíveis, de forma a que o indivíduo pense, equacione, reflita, reaja e interaja. Esta perspectiva dinâmica da cultura sublinha a estabilidade e a mudança associadas com a cultura da sociedade (Ott, Ursula, 2011).

Neste parâmetro, a cultura tem sido um fator decisivo no dilema da negociação, no que toca ao impacto dos comportamentos e aos ganhos propriamente ditos. Não há

dúvida de que no cerne de cada negociação internacional, quer seja política ou comercial, se encontra o conflito e a cooperação entre as culturas. A cultura tem um impacto direto nas negociações através da cognição, das crenças e dos comportamentos daqueles envolvidos (Ott, Ursula, 2011). O “background” cultural do negociador, a sua personalidade e a relação interpessoal com a outra parte desempenham um papel importante quando há ideias a serem debatidas. Dentro desta moldura, o “background” cultural do negociador, a sua personalidade e a relação interpessoal com a outra parte determinam o conhecimento do negociador, determinando, mais à frente, o processo de negociação em si (Zhenzhong, Ma, 2005). Assim, a cultura e a personalidade são dois dos parâmetros mais estudados no domínio da negociação; portanto, conseguimos analisar a importância dos efeitos dos comportamentos e dos seus resultados na negociação (Zhenzhong, Ma, 2005).

Torna-se óbvio que a cultura norteia as negociações; acaba mesmo por influenciar a forma de pensar e comunicar, ou a forma como nos comportamos num contexto de diálogo. A literatura é clara quando afirma que a cultura desempenha um papel significativo no processo de negociação. A cultura influencia, sobretudo, a forma como as pessoas pensam, comunicam e se comportam, influenciando os negócios que fazem e da forma como o fazem (Ott, Ursula, 2011).

À medida que as empresas criam acordos de negócios de forma cada vez mais global e abrangente, compreender a forma como a cultura afeta a estratégia de negócios e como pode ser usada de forma efetivamente estratégica, pode significar a diferença entre um acordo em que nenhuma das partes está verdadeiramente contente ou um que potencie as vantagens para ambos os lados. Diferenças culturais no uso de estratégias associadas à confiança interpessoal e às variações culturais fazem com que as negociações sejam um desafio (Brett, Jeanne, 2000).

Já vimos, então, que a negociação é inerente a qualquer forma de interação social, sendo intrínseca a todas as formas de interação social e intercultural (Bülow, Anne, 2011). Convém ainda salientar que o contexto em que a negociação propriamente dita ocorre poderá ser decisivo na interpretação de cenários e na resolução de situações mais acasas. O contexto é, desta forma, um assunto sério no estudo da cultura e das negociações e possui muitas ramificações (Bülow, Anne, 2011). Os negociadores comportam-se de forma invariavelmente distinta quando se deparam com interações interculturais. Os negociadores podem comportar-se de forma distinta caso se encontrem em situações

intraculturais, por oposição a situações interculturais (Brett, Jeanne, 2000). No entanto, de forma alguma, nem todos os indivíduos pertencentes a uma determinada cultura agem exatamente da mesma forma. A cultura não é, pois, determinista; existem variações, sim, no que toca à tendência cultural central. A cultura é importante para o estudo da personalidade, pois pode destacar ou inibir certos valores morais no que toca aos negociadores (Morse, Lily, 2019). Já de uma perspetiva puramente comportamental, a cultura fornece soluções funcionais no âmbito da interação social. Tal significa que os indivíduos que pertencem a culturas distintas resolvem problemas de interação social de forma diferente, como é o caso das negociações (Brett, Jeanne, 2000).

A negociação é, assim, influenciada por fatores externos e internos e torna-se um processo mais complicado quando ocorre num ambiente multicultural. No que toca à negociação e à mediação, Carnevale & Pruitt (1992) referiram que as diferenças culturais seriam mais importantes quanto maior fosse o crescimento das relações entre as nações. É claro que a existência de grupos ou equipas com elementos de origens e culturas distintas aumenta, inevitavelmente, a complexidade da negociação. Num cenário onde as diferenças existem e fazem parte da vida das pessoas e das empresas, é óbvio que os resultados da negociação terão, seguramente, um impacto exponencial nas negociações empresariais.

Se queremos ser bem-sucedidos, não podemos, então, negociar com membros de outras culturas até sabermos como eles comunicam e por que padrões se regem. O mesmo se passa com as partes interessadas. Os negociadores devem poder partilhar valores que possam indicar alguma compatibilidade com a outra parte. Os indivíduos com uma inteligência cultural mais elevada tendem a ser mais cooperativos do que aqueles com uma inteligência cultural mais baixa (Ott, Ursula, 2011). Este tipo de negociadores tende a ultrapassar obstáculos inerentes a diferenças culturais, investindo um esforço cognitivo maior com vista a perceber o fosso cultural existente e aplicando estratégias de negociação que visem a integração. Isto deveria ter um resultado mais positivo nas negociações (Ott, Ursula, 2011). A negociação num ambiente global beneficia de um claro entendimento de como a cultura influencia os seus interesses e prioridades, bem como as estratégias a serem utilizadas aquando da negociação. Assim, é claro que as disparidades culturais são substanciais e que negociar com outras culturas difere drasticamente da negociação no seio da mesma cultura (Bazerman, Max, 2000).

## 2.8 Sistemas Informáticos

Como temos vindo a reparar, a negociação encontra-se intimamente ligada a emoções, comportamentos, atitudes e capacidades cognitivas, bem como à capacidade de gerir conflitos e relacionamentos interpessoais; no fundo, imprime-se no ADN das pessoas que, nesta temática, apelidamos de negociadores. Reconhecemos, pois, facilmente que as relações pessoais se revestem de um carácter consideravelmente pertinente no universo dos negócios. Enquanto nos anos 1960s pouco se sabia acerca da influência dos meios de comunicação social na negociação, atualmente, os investigadores concordam com o facto de o meio de comunicação afeta o conflito social de várias formas importantes (Bazerman, Max, 2000). Assim, será plausível afirmar que a tecnologia utilizada nesta área pode influenciar o processo de negociação, assim como o comportamento adotado aquando da interação. Ao entrarmos no novo milénio, podemos observar um universo crescente de canais de comunicação mediados pela tecnologia, tais como o telefone, o fax ou o email (Bazerman, Max, 2000). Neste sentido, a tecnologia tem vindo a substituir cada vez mais algumas tarefas laborais e os negociadores têm ganho terreno através dos meios de comunicação.

Por vezes, a negociação cara-a-cara pode acarretar resultados negativos incontornáveis - pelo facto de alguns negociadores fazerem uso de táticas mais dominantes -, conduzindo a um impasse. De facto, as ferramentas de comunicação que são usadas sem a presença física, tal como o *e-mail*, podem fazer baixar a pressão sentida ou as barreiras hierárquicas, atenuando o eventual impacto de informação mais delicada que, se fosse dita cara-a-cara, poderia gerar algum tipo de conflito irremediável (Bazerman, Max, 2000). A comunicação efetuada desta forma disponibiliza uma janela temporal que permite equacionar e decidir mais friamente. Além das vantagens supracitadas, este tipo de negociação permite, igualmente, que a interação possa ser levada a cabo por qualquer indivíduo que se encontre em qualquer parte do mundo. Consequentemente, têm surgido cada vez mais sistemas eletrónicos de apoio à negociação que estabelecem relações de confiança sólidas e fiáveis.

Os constantes desafios da negociação e os limites dos negociadores humanos têm vindo a fazer com que a procura de programas que apoiam a negociação aumente exponencialmente. As valências destes sistemas passam, nomeadamente, por executar

modelos e procedimentos, facilitar a coordenação de duas ou mais partes envolvidas na negociação, bem como auxiliar os negociadores durante as diferentes fases deste processo. Este tipo de sistemas ajuda ainda a identificar predicados e parâmetros da negociação, sendo que este paradigma funcionará melhor a longo prazo. Ao longo do tempo, os sistemas de suporte à negociação têm sido amplamente peneirados, sendo importante aprimorar os procedimentos e os resultados das negociações de acordo com as últimas evoluções tecnológicas, ajudando a ultrapassar as eventuais fragilidades da negociação cara-a-cara.

Não há dúvida de que a comunicação eletrónica influencia a forma como a informação é processada. Com a célere desenvoltura das tecnologias de informação, verifica-se um incremento do uso dos sistemas de apoio à negociação, tanto nas negociações internas como externas. Com a negociação a ser um processo muitas vezes difícil, envolvendo problemas complexos, o apoio com base no uso do computador tem sido efetuado nas suas várias fases e tarefas. As Tecnologias da Informação e da Comunicação desempenham uma função imprescindível, sendo ativa e intervencionista (Kersten, Gregory, 2007).

Consequentemente, ao longo dos anos, foram concebidos vários tipos de sistemas de software com vista a facilitar diferentes atividades na área comercial. Nesta ótica, a revolução da internet possibilitou e premiou a alteração de comportamentos, fazendo florescer uma nova forma de negociar. Nos últimos anos, foram criadas várias ferramentas na web com o propósito específico de providenciar apoio ou mediação, facilitando, por exemplo a comparação de preços ou mesmo a procura de parceiros (Kersten, Gregory, 2007). A vasta e rápida difusão da web, assim como a disponibilidade das tecnologias contribuíram para o surgimento de firmas online envolvidas em sistemas eletrónicos que remetem diretamente para a valorização da negociação. As tecnologias da internet e a web introduziram novas oportunidades para a pesquisa empírica (Kersten, Gregory, 2007). Na realidade, tornou-se possível criar laboratórios virtuais e gerir informação importante no contexto internacional. A ampla acessibilidade de sistemas na web possibilitou o uso de sistemas multimédia e utilizadores de interfaces (Kersten, Gregory, 2007). De facto, os negociadores revelam-se cada vez mais interessados no desenvolvimento de software que abrace a comunicação e a cooperação em meios virtuais. A internet introduziu mudanças profundas no desenvolvimento, proliferação e uso das tecnologias. Estas mudanças

afetaram a forma como os sistemas são desenvolvidos, implementados e utilizados (Kersten, Gregory, 2007).

Efetivamente, as vantagens dos avanços tecnológicos nesta área são notáveis. Poder preparar os negociadores para eventuais cenários virtuais, perspetivando o impacto das suas decisões, poder gravar as negociações para se estudar posteriormente o desenrolar das mesmas durante o processo negocial, poder simular a negociação de forma dinâmica e, assim, dissecá-la melhor em todas as suas vertentes são, indubitavelmente, aspetos a ter em conta e que podem constituir uma vantagem importante para o utilizador deste tipo de sistemas.

Porém, apesar de todas as vantagens já mencionadas e do seu reconhecido valor, estes sistemas levantam, igualmente, algumas questões, tal como a dificuldade em coordenar informação num cenário de múltiplos participantes. Para além disso, a negociação completamente automática poderá não ser a melhor opção em alguns tipos de negociação. Isto é, apesar deste formato de negociação poupar tempo e recursos, os negociadores possuem um menor envolvimento e, conseqüentemente, um menor poder para controlar a situação, podendo levar a um constrangimento no momento de chegar a um consenso (Kersten, Gregory, 2007). De facto, a comunicação cara-a-cara revela-se mais enriquecedora no que toca a uma dinâmica social mais humanizadora. Ou seja, a comunicação cara-a-cara possui um parâmetro mais elevado de presença social, seguido dos audiovisuais, áudio, e comunicação escrita (Bazerman, Max, 2000). Concordantemente, a comunicação cara-a-cara permite aos participantes desenvolver uma maior cooperação e estabelecer “rapport” com a outra parte. Assim, a menos que já exista uma relação próxima, o “rapport” desenvolve-se mais facilmente aquando da interação cara-a-cara (Bazerman, Max, 2000). Como consequência, nas negociações em que haja primazia do “rapport”, podemos esperar um modelo mental mais dinâmico e rico entre as partes. Logo, nas negociações cara-a-cara, parece ser mais fácil o desenvolvimento de “rapport” e menos provável o engano ou a falta de entendimento (Bazerman, Max, 2000).



## 3 Apresentação da Entidade de Acolhimento

### 3.1 História

O grupo RENAULT produz carros desde 1898. Fundada por Louis RENAULT, encontra-se presente em 134 países. No ano de 2019, vendeu cerca de 3.8 milhões de veículos com uma receita de 55.537 milhões de euros. O grupo RENAULT é composto por várias marcas automóveis, nomeadamente RENAULT, DACIA, RENAULT SAMSUNG MOTORS, ALPINE e LADA. Para além das marcas integradas no grupo RENAULT, este possui uma parceria estratégica com a NISSAN MITSUBISHI, formando a ALLIANCE RENAULT Nissan Mitsubishi.

A ALLIANCE teve início em 1999, quando a RENAULT e a Nissan decidiram ser parceiras estratégicas e formar um dos maiores grupos automóveis do mundo. Esta associação resulta de um acordo de partilha transversal. Isto é, apesar da RENAULT adquirir uma percentagem da Nissan e esta também ter comprado uma percentagem de capital do Grupo RENAULT, não existiu uma fusão das duas empresas; assim, ambas operam segundo as suas identidades e culturas individuais, tendo em vista os mesmos interesses financeiros.

A parceria permitiu que as duas marcas obtivessem ganhos em economias de escala e na redução de custos de investigação e desenvolvimento, através da partilha de diversos componentes nos diversos veículos de ambas as marcas. A ALLIANCE permitiu, de igual forma, uma partilha dos mercados nos quais as marcas estavam já implementadas, com a RENAULT a conseguir ter presença nos mercados asiático e americano, através dos diversos componentes nos veículos Nissan e a obter uma maior percentagem no mercado europeu.

O futuro da ALLIANCE passa pela mobilidade sustentável com uma maior aposta no desenvolvimento de novas tecnologias, de forma a diminuir custos na produção de carros elétricos, apostando em tecnologias que aumentem a segurança de cada veículo, como por exemplo, a tecnologia de comunicação entre veículos e condução autónoma.

## 3.2 RENAULT CACIA

A RENAULT CACIA é uma das 40 fábricas integradas na estrutura industrial do Grupo RENAULT. A construção das suas instalações teve início em 1980 e, em setembro de 1981, começou a atividade produtiva com vista a fazer caixas de velocidades. Em 1982, a capacidade produtiva expandiu-se para maquinaria e montagem de motores, ficando com a montagem exclusiva do Motor C3G para o modelo Twingo, em 1992.

A oficialização da fábrica concretizou-se em 1999, formando, assim, a nova sociedade C.A.C.I.A., Companhia Aveirense de Componentes para a Indústria Automóvel, SA.

No ano de 2001 ocorreu uma mudança estratégica com o intuito de concentrar a atividade para o Grupo RENAULT, focando-se a produção da C.A.C.I.A. exclusivamente em caixas de velocidades e componentes para motores, como árvores de equilibragem e bombas de óleo. Já em 2010, ocorreu uma alteração de dominação, de C.A.C.I.A. para RENAULT CACIA.

Para além destes acontecimentos, a história da RENAULT CACIA contém diversas mudanças de projetos de caixas de velocidades e/ou componentes para motores, assim como um forte investimento e melhorias na qualidade da produção.

### 3.2.1 Produtos fabricados na RENAULT CACIA

Os produtos fabricados na RENAULT CACIA têm como destino as fábricas de carroçaria-montagem e de mecânica do Grupo RENAULT, situadas em diversos países, como Espanha, França, Turquia, Inglaterra (Nissan), Índia, Tailândia e Marrocos, sendo a RENAULT CACIA uma fábrica 100% exportadora.

Da variada gama de produtos fabricados na RENAULT CACIA (figura 1) é de destacar os órgãos considerados estratégicos para a fábrica: caixas de velocidades, árvores de equilibragem e bombas de óleo. Estratégicos, pois as caixas de velocidade representam a maior parte do volume de negócios da fábrica. O fabrico das árvores de equilibragem é exclusivo da RENAULT CACIA, bem como as bombas de óleo, pois representam 80% da produção do Grupo RENAULT.



Figura 1- Produtos fabricados na RENAULT CACIA

Fonte: Elaboração Própria

### Caixas de Velocidades

As caixas de velocidades são o produto de referência produzido na RENAULT CACIA. Neste momento, são produzidos dois tipos de caixas, a ND e JR. Este produto tem grande importância e um grande peso na produção da RENAULT CACIA, pois, para além da montagem de todos componentes para formar a caixa de velocidades funcional, a fábrica cria de raiz e/ou transforma a partir de material em bruto a grande maioria das peças que vão constituir o produto final.

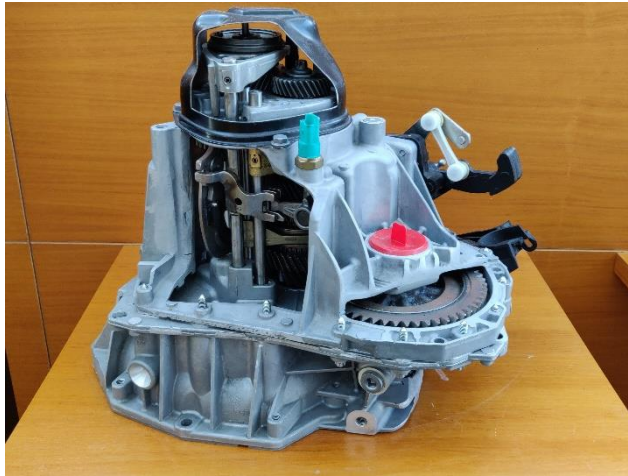
A caixa de velocidades ND (figura 2) é produzida desde 2001 e é equipada em veículos RENAULT e NISSAN, como os modelos Scénic, Mégane e Qashqai. Esta caixa é usada no motor 1.6 DCI (Diesel Common-Rail Injection) e em dois motores de maior cilindrada: 1.9 DCI e 2.0 RS.



Figura 2- Caixa Velocidades ND

Fonte: Elaboração Própria

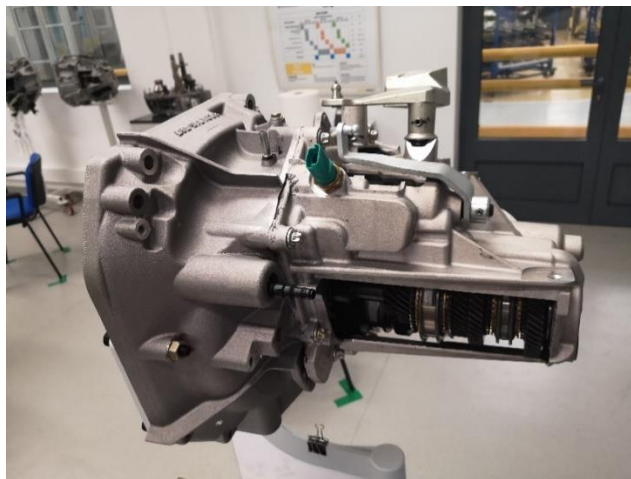
A caixa de velocidades JR (figura 3) é fabricada desde 2002 e é utilizada em modelos das marcas RENAULT, NISSAN, DACIA e DAIMLER. É uma caixa aplicada a motores de menor cilindrada, como os motores 1.5 DCI, 1.2 TCe (Turbo Charge Engine) e 0.9 TCe.



*Figura 3- Caixa de Velocidades JR*

*Fonte: Elaboração Própria*

Um projeto importante que está a ser desenvolvido na RENAULT CACIA é a montagem de linha para a produção da caixa de velocidades JT4 (figura 4). Esta nova caixa vem substituir a caixa JR, trazendo diversas inovações técnicas, com vista a melhorar a eficiência e a usabilidade da mesma, resultando numa diminuição de até 5 gramas de CO2 por quilómetro em futuros veículos. Esta caixa está planeada para ser usada exclusivamente em motores a gasolina de baixa cilindrada.



*Figura 4- Caixa de Velocidades JT*

*Fonte: Elaboração Própria*

Como os produtos fabricados na RENAULT CACIA são todos para consumo interno das fábricas do grupo RENAULT, o processo de venda já está previamente definido. O valor

de venda dos produtos consiste no preço da matéria prima, acrescido dos custos de transformação e custos de transporte e, por fim, é acrescida uma margem de rendimento para a RENAULT CACIA. Assim, podemos concluir a seguinte equação:

$$\text{Valor de Venda} = \text{Custo Matéria Prima} + \text{Custo de Transformação} + \text{Custos Transporte} + \text{Margem Lucro RENAULT CACIA}$$

A margem de ganho da RENAULT CACIA é estipulada pelo grupo, conforme o produto, sendo usada para pagar despesas extra produção e para a fábrica poder fazer investimentos futuros e apresentar lucros.

As fábricas do grupo RENAULT detêm um certo nível de independência. Apesar de pertencerem todas ao mesmo grupo, cada uma tem independência de gestão dos seus recursos e infraestruturas.

Quando o grupo RENAULT desenvolve um novo produto que necessita de ser produzido, as diferentes fábricas competem entre si, de forma a garantir um novo projeto produtivo. Na sua candidatura devem apresentar os prazos de implementação das novas linhas, os custos da montagem e os ganhos de eficiência. No caso da fábrica vencedora do projeto, é enviado um plano de metas que necessitam ser alcançadas e os objetivos de produção diária; em conjunto com os técnicos da fábrica, são criadas as condições produtivas necessárias para os alcançar.

### 3.2.2 Instalações

As instalações da RENAULT CACIA (Figura 5) encontram-se localizadas em CACIA, distrito de Aveiro, ocupando uma área total de 300.000m<sup>2</sup>, dos quais 70.000 são cobertos, permitindo um excelente fluxo de pessoas e equipamentos, assim como um esquema de distribuição eficiente. No final de 2019, a empresa contava com cerca de 1100 trabalhadores, com média de idade de 39 anos. A fábrica opera 24 horas por dia, 7 dias por semana. De segunda a sexta-feira, os turnos são divididos em 3 equipas, a da manhã, a da tarde e a da noite, todas com turnos de 8 horas. Durante o fim de semana, existem dois turnos por dia, cada um de 12 horas.

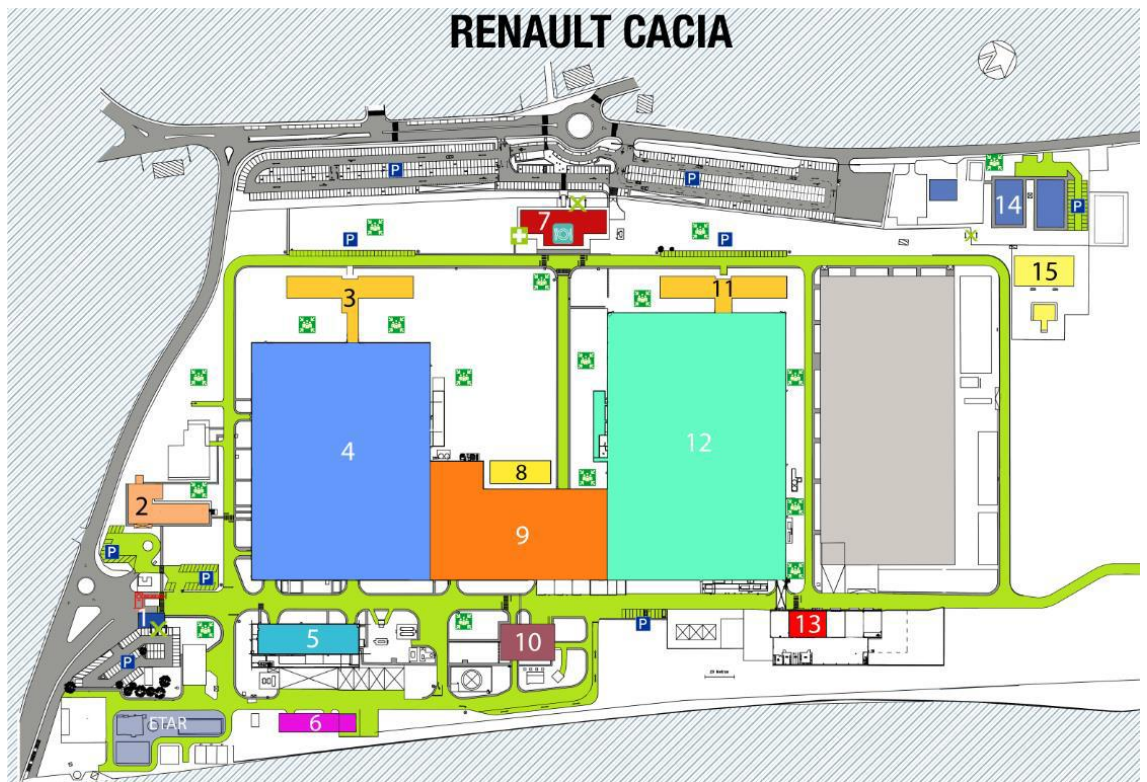


Figura 5- Planta RENAULT CACIA

Fonte: Adaptado de documento interno RENAULT CACIA

**Legenda:**

1. Portaria A
2. Edifício da Direção, Departamento de Recursos Humanos, Departamento da Comunicação e Departamento Financeiro/Compras
3. Departamento da Informática e Departamento de Engenharia
4. Edifício das Caixas de Velocidades
5. Tratamentos Térmicos
6. Armazém de Químicos
7. Restaurante e Posto Médico
8. Dojos
9. Departamento da Logística
10. Central de Fluídos
11. Departamento da Qualidade, Departamento da Produção e Departamento de Alliance Production Way (APW)
12. Edifício dos Componentes Mecânicos
13. Oficina Central

14. Centro de Formação Técnica (CFT)

15. Centro Cultural e Desportivo (CCD)

### 3.2.3 Visão e Valores

A visão da RENAULT CACIA é “Ser a referência nas fábricas mecânicas a nível da Alliance pela competitividade dos nossos produtos e excelência da nossa equipa humana, para assegurarmos o nosso futuro industrial”.

Para alcançar o que é descrito na visão, a RENAULT CACIA aplica 3 tipos de políticas fundamentais: Segurança, Qualidade e Ambiente. A segurança de todos os colaboradores da RENAULT CACIA é a prioridade máxima. Para que isso aconteça, é preciso que exista respeito pelas regras de segurança dentro das instalações fabris e postos de trabalho, prevenção e controlo dos riscos de trabalho, para que não haja acidentes de trabalho e doenças profissionais. A sua política de qualidade assenta em 4 eixos: 1) Conformidade: diz respeito à aplicação dos rigorosos standards da Alliance Production Way (APW) e a não deixar passar defeitos; o objetivo é fazer bem à primeira e não produzir defeitos; 2) Reatividade: agir rapidamente para solucionar o problema e proteger o cliente e a empresa em caso de um risco, sendo que a qualidade do produto é imperativa; 3) Competitividade: adequar os meios de produção e os modos operatórios de forma a corresponder as exigências dos clientes e a que estes possam reconhecer que a fábrica se encontra ao nível das melhores do mercado; 4) Competências dos colaboradores: aposta na formação, aplicando as exigências da norma ISO 9001 e colocando o cliente interno ou externo no centro da gestão dos processos, tendo em conta as suas necessidades e expectativas.

A RENAULT aplica uma filosofia de trabalho que é apelidada de RENAULT WAY. A RENAULT WAY estabelece 5 princípios-base associados a 11 competências-chave que traçam o futuro e os comportamentos dos colaboradores RENAULT. Os 5 princípios são: nós amamos os nossos clientes; nós crescemos juntos; nós decidimos e contribuímos; nós falamos a verdade; nós fazemos simples. Cada um destes princípios encontra-se ligado a competências, que são, respetivamente, orientação em volta do cliente, inovação, apoio e desenvolvimento contínuo, empoderamento e empreendedorismo, factos e networking, adaptabilidade e pragmatismo. A última competência que liga todos os princípios é a integridade.

### 3.2.4 Estrutura

A estrutura interna da RENAULT CACIA (figura 6) consiste na departamentalização conforme as funções que cada setor exerce, tendo como ponto mais elevado da hierarquia a Direção Geral, liderada atualmente pelo Sr. Christophe Clément. A departamentalização permite uma melhor comunicação dentro dos departamentos, pois os seus elementos partilham de conhecimentos técnicos similares, um aumento da eficácia dos trabalhos realizados e uma redução de custos.

Dentro de cada departamento existem divisões em função da especificidade das tarefas, de forma a juntar os trabalhadores com tarefas semelhantes, para que exista uma maior entreaajuda e eficiência na comunicação das respetivas tarefas.

Uma das características observadas no modelo de gestão de funções na RENAULT CACIA é a mobilidade dos cargos de chefia e de alguns colaboradores. Os chefes de departamento não costumam permanecer no mesmo cargo mais do que um certo número de anos, mudando a sua chefia para um novo departamento, em que possuam, igualmente, as competências necessárias para chefiar. Esta mobilidade permite que novas ideias e dinâmicas sejam criadas através de uma visão exterior e de uma perspetiva diferente acerca do funcionamento do departamento em questão, evitando, assim, a estagnação das atividades. A grande desvantagem da mobilidade de cargos é a perda do KNOW-HOW adquirido ao longo do tempo. Apesar de algum desse conhecimento poder ser aplicado no novo posto, pode não estar diretamente relacionado com as tarefas do novo departamento.



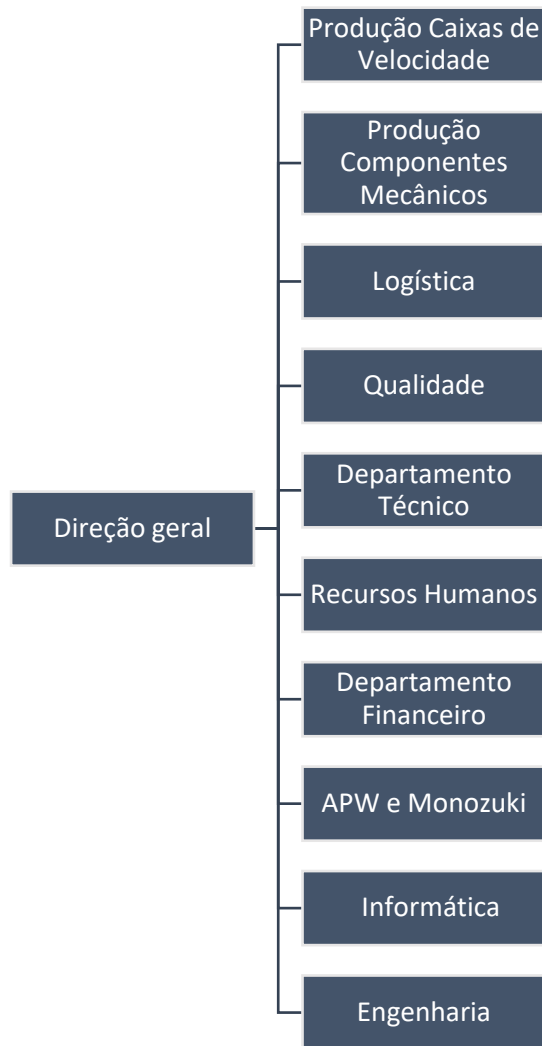


Figura 6- Organograma RENAULT CACIA

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.5 Departamento Financeiro

O departamento financeiro (figura 7), atualmente chefiado pelo Dr. Paulo Confraria, encontra-se dividido em três unidades de trabalho: Compras, Controlo de Gestão e Contabilidade, sendo que cada uma destas unidades possui um responsável que reporta diretamente ao diretor do departamento. Também integrado no Departamento Financeiro está o Gabinete Monozukuri. Todas as unidades dentro do Departamento Financeiro, apesar de conterem um certo grau de independência na sua gestão, estão ligadas através de uma interdependência das tarefas.

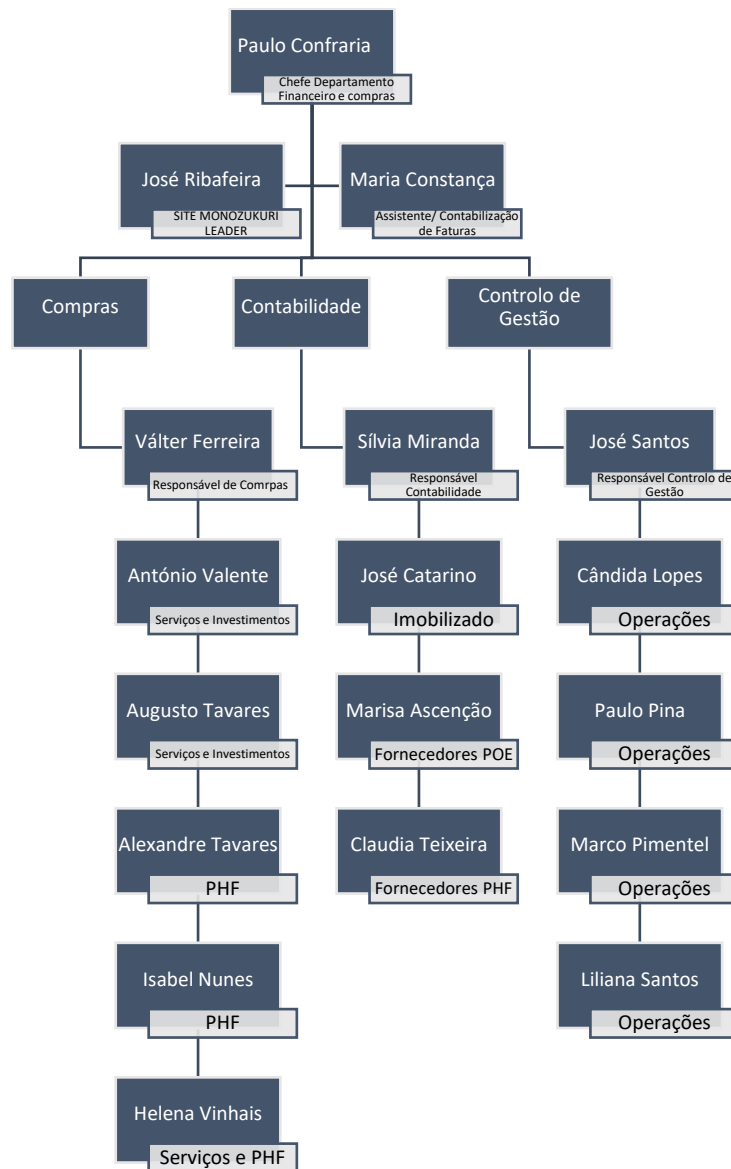


Figura 7- Organograma Departamento Financeiro

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.6 Departamento de Compras

O Departamento de Compras pode ser caracterizado como a ponte de ligação entre a fábrica e o exterior no que toca à aquisição de materiais ou serviços. Todos os dias é consumida na empresa uma panóplia de materiais e surgem diversas necessidades de instalação, reparação ou renovação de máquinas e até mesmo de obras de construção civil. O trabalho dos Compradores é dar resposta a estas necessidades através das soluções que o mercado exterior providencia.

A RENAULT estabelece as competências de um Comprador como sendo responsável pelo relacionamento com fornecedores, contribuindo para metas de qualidade, custos, prazos e serviços e liderando o Sourcing em estreita colaboração com especialistas, de acordo com os orçamentos alocados

### 3.3 IBÉRIA – APO Ibérico

O Departamento de Compras da RENAULT CACIA encontra-se integrado na APO Ibérico (Alliance Purchasing Organization Iberico), comumente designada de IBÉRIA. É uma sinergia criada entre os departamentos de compras de Portugal e Espanha (RENAULT e NISSAN) de modo a encontrar ganhos de produtividade nas negociações e em recursos. Esta visa juntar uma parte dos departamentos de compras das diversas fábricas do grupo Alliance na Península Ibérica sobre um domínio próprio, ficando outra parte dos departamentos encarregue de dar resposta a pedidos específicos das fábricas nos quais estão inseridos.

A estrutura IBÉRIA consiste em designar áreas específicas de compra de materiais a certos compradores, ficando estes encarregues de efetuar as compras para a sua própria fábrica e também de dar resposta aos pedidos do respetivo setor de materiais de todas as fábricas que constituem a IBÉRIA. A grande vantagem em juntar os pedidos das várias fábricas num só comprador é a possibilidade de poder negociar com volumes e de trabalhar num mercado mais abrangente, com mais fornecedores, o que vai permitir a obtenção de melhores preços, descontos e condições de entrega. Também propicia uma maior eficiência ao comprador, pois este fica especializado num determinado setor de materiais.

Esta junção permite à RENAULT ganhos económicos, tanto na redução de preços dos materiais adquiridos, mas também na diminuição de custos com pessoal, pois não são necessários tantos compradores em cada fábrica. Não obstante, nem tudo são vantagens. Apesar do aumento do número de pedidos ser uma vantagem na altura da negociação, tal representa, igualmente, um grande aumento do volume de trabalho para o comprador que tem de dar resposta aos diferentes pedidos das diferentes fábricas. A distância física e cultural entre a fábrica portuguesa e as espanholas dificulta a comunicação direta (com os técnicos, por exemplo), o que, por vezes, leva a problemas de qualidade da resposta aos pedidos de compra.

### 3.4 Funções de um Comprador

A missão de um comprador passa por gerir o seu conjunto de famílias de compras, isto é, definir as políticas de compras para a sua área de materiais e/ou serviços com a participação da direção do DC (departamento de compras). Perante a necessidade de um cliente interno, o comprador tem de tomar conhecimento das políticas das áreas de compra não delegadas a si e estabelecer uma linha de comunicação direta e constante com os seus clientes, aplicando a política de compra mais adequada para garantir que os objetivos são alcançados através da satisfação das necessidades do cliente interno.

O comprador tem ainda de participar na gestão do painel de fornecedores da fábrica, analisando de forma constante os fornecedores com quem trabalha, mas também potenciais fornecedores, de forma a poder otimizar o painel de fornecedores da fábrica, aumentando o número em áreas críticas ou retirando os que não correspondem à sua esfera de compras. Para um melhor controlo dos fornecedores, o comprador tem de fazer um registo constante dos pedidos de compra nos sistemas informáticos, contribuindo para uma melhor e mais fácil análise posterior.

É necessário que um comprador considere as necessidades da fábrica com a preocupação de antecipação das necessidades, mantenha um contacto próximo com os fornecedores para que estes saibam a forma de trabalhar da RENAULT CACIA e colabore com a maior brevidade, profissionalismo e interesse. Por isso, o comprador deve respeitar os procedimentos em cada etapa do processo de compra e manter um registo atualizado das condições de compra negociadas com os fornecedores.

Por fim, talvez a atividade principal de um comprador, deve tratar dos pedidos de compra do seu perímetro de responsabilidade. Neste processo é necessário analisar as propostas dos fornecedores aos pedidos feitos pelos clientes internos, controlar os preços e garantir as condições pedidas pelo requisitante. É igualmente imperativo verificar, ao longo do processo, a validação do pedido pelos procedimentos de autorização dos respetivos responsáveis de aprovação para emitir a encomenda. Por último, o comprador tem de controlar a encomenda até à sua entrega e fazer os respetivos registos ao longo de todo o processo.

### 3.5 Funções de um Chefe de Compras

O chefe do departamento de compras tem o dever de representar o departamento perante a direção financeira, a administração da RENAULT CACIA e também perante a Ibéria, tendo também de efetuar uma gestão dos colaboradores e dos seus objetivos, por forma a garantir o bom funcionamento do DC.

Na sua gestão do departamento, o chefe deve determinar objetivos para a redução de custos com os compradores delegados, que podem passar pelo aumento do número de fornecedores a consultar para obter os melhores preços ou pela redução de consultas de fornecedores em materiais de baixo valor e já com consulta prévia de mercado, de forma a reduzir o tempo que o comprador perde no seu processo de aquisição, poupando tempo e recursos. Para uma boa gestão é necessário que identifique as sinergias possíveis, no seio da fábrica, com os outros departamentos e que analise os riscos que certas áreas de compras acarretam, seja pelo elevado valor dos processos de compra, dependência de fornecedores, importância, estratégica para o bom funcionamento da produção, entre outros). Por fim, é imperativo elaborar relatórios atualizados do DC.

Relativamente ao chefe do DC, este tem a obrigação de gerir o painel de fornecedores da fábrica. Deve ainda assegurar a manutenção e atualização dos dados dos fornecedores da fábrica - tal como a criação, modificação, homologação e supressão – e realizar a análise específica de cada fornecedor, para compreender se os padrões de qualidade do fornecimento dos serviços e materiais têm sido cumpridos ou se a importância e dependência do fornecedor aumentaram através do aumento do volume de negócios e da sua performance na resposta aos pedidos efetuados. É importante que exista um diálogo com os compradores delegados para definir objetivos, com vista a melhorar o painel de fornecedores da fábrica (diversificação das fontes de aprovisionamento, aumento do número de fornecedores, ...)

O chefe de compras, para além de tratar da sua área, tem a obrigação de supervisionar as compras dos restantes compradores, procedendo à respetiva validação, de acordo com os procedimentos de autorização de encomenda. Em caso de desacordo, o chefe do departamento deve participar num diálogo com o requisitante e o comprador delegado, com vista ao esclarecimento e resolução da situação.

Por fim, o chefe do departamento deve controlar o cumprimento dos procedimentos. É necessário garantir a apropriação dos processos, dos procedimentos e dos sistemas informáticos para os colaboradores e, se necessário, organizar ações de sensibilização e formação. Deve também certificar a fiabilidade dos dados gerados pelo departamento de compras e realizar auditorias de compras RENAULT CACIA.

### 3.6 Funções Cliente Interno/ Requisitante

Os clientes internos são a linha da frente na deteção das necessidades atuais e futuras das linhas de produção e da fábrica em geral, por isso são quem desencadeia todo o processo de compras.

A primeira ação que o cliente interno deve ter perante o comprador é exprimir as suas necessidades após análise com o objetivo de antecipar as necessidades. A manifestação das necessidades deve chegar ao comprador responsável na forma de um Caderno de Encargos, onde devem estar detalhadamente expressos todos os aspetos técnicos necessários para que o comprador faça a consulta e para que os fornecedores percebam exatamente o que é pedido.

Após o comprador ter encontrado a proposta que responde ao pedido do cliente tecnicamente, sendo a mais economicamente favorável, deve confirmar o seu pedido através de um Pedido de Compra (demand d'achant), respeitando as condições negociadas com os fornecedores e a política de compras RENAULT CACIA. Este pedido de compras deve ser efetuado nos respetivos programas informáticos e o requisitante deve fazer o seguimento das etapas de validação, assim como o comprador, de forma garantir que o pedido de compras não fique esquecido. Por fim, deve fazer o registo do serviço prestado nos programas informáticos, do início ao fim, bem como da receção de materiais, para ser possível fazer a contabilização e respetivo pagamento.

No caso de as propostas facultadas pelo comprador não corresponderem tecnicamente ao pedido, apresentarem um desvio entre o preço indicado e o budget previsto ou as condições indicadas não corresponderem às necessidades, o comprador deve anular o pedido ou fazer as devidas modificações no primeiro pedido e enviar uma demand d'achant (DA) ajustado às novas condições.

Para otimizar o painel de fornecedores da fábrica, o requisitante deve partilhar com o comprador as suas impressões e experiências, resultantes da execução dos trabalhos dos fornecedores. Na consulta e escolha de fornecedores para novos trabalhos, o Comprador deve partilhar a informação que vai recebendo do fornecedor com o técnico. Todavia, este só deve fazer a sua avaliação com base na sua competência técnica, deixando a avaliação económica para o comprador. Após a comunicação entre ambos, devem avaliar a performance do fornecedor, para determinar a capacidade do mesmo em dar resposta a necessidades futuras.

### 3.7 PHF (Pièces Hors Fabrication)

Peças PHF (Pièces Hors Fabrication) ou peças fora de fabricação é a designação dada a todo o material adquirido que não faz parte da constituição de nenhum produto concebido na fábrica. Estes produtos são peças de substituição para máquinas, material elétrico, ferramentas, EPI (equipamento de proteção individual), entre outros. Apesar de serem aplicadas no processo de produção dos materiais fabricados, como não fazem parte do produto final expedido, são consideradas peças fora da fabricação.

As peças que são adquiridas no exterior e que integram os produtos fabricados na RENAULT CACIA são designadas de POE (Pièces d'Origine Externe). A maioria destas peças são materiais que chegam em bruto, e posteriormente, sofrem alterações de maneira a serem integradas no respetivo produto final. Sendo a RENAULT CACIA uma fábrica que possui competências e capacidades na área metalúrgica, acrescenta valor ao seu produto final através da alteração de material em bruto.

A designação PHF é, igualmente, usada para identificar o departamento/ armazém que pede e armazena esse tipo de peças. O armazém PHF faz a gestão dos stocks dos materiais mais requisitados, ou daqueles em que a necessidade de resposta é de elevada urgência, mantendo stock peças substitutas.

O armazém é responsável por receber os pedidos da produção e tratá-los segundo o seu tipo de stock. Em caso de não haver necessidade de que o material fique armazenado, é feito um pedido de compra ao DC e este encomenda-o conforme a necessidade corrente do cliente interno. Este tipo de pedido também pode ser respondido através da lista de materiais em contrato com fornecedores. As peças em contrato contam com o preço

previamente estabelecido com o fornecedor, evitando, assim, consulta e negociação, reduzindo os custos de aquisição. Os pedidos de peças em contrato são automaticamente processados, sendo feita a sua encomenda no final do dia.

Neste momento, o engenheiro Válder está a trabalhar no desenvolvimento de contratos de stock de contingência. Neste tipo de contrato é acordado com o fornecedor ter sempre no seu armazém uma quantidade pré-determinada de peças consignadas à RENAULT CACIA. Este método de armazenamento de peças permite poupar tempo e recursos à RENAULT CACIA, garantindo sempre resposta às necessidades.

O principal motivo para a existência do armazém PHF é o stock de segurança ou stock mínimo. Aqui encontramos todas as peças que estão armazenadas para dar resposta imediata a um pedido, prevenindo o tempo de espera de uma nova encomenda.

### 3.8 Divisão do Departamento de compras

O departamento de compras é atualmente chefiado pelo meu orientador, o Eng. Válder Ferreira. É constituído por uma equipa de 5 compradores e um comprador chefe (figura 8), encarregues de dar respostas aos pedidos da RENAULT CACIA, RENAULT PORTUGAL e IBERIA.

O engenheiro Válder Ferreira é o responsável máximo pelo departamento de compras na RENAULT CACIA. É o representante do DC perante a direção do departamento financeiro, todos os assuntos administrativos na RENAULT CACIA e também perante a Ibéria. A sua principal função é guiar o DC e os seus colaboradores para uma maior eficiência e garantir que estes trabalham em concordância com as políticas e normas RENAULT. De forma a garantir o bom funcionamento do departamento e a identificação de possíveis problemas presentes e futuros, o engenheiro Válder faz a extração recorrente dos dados do tratamento das encomendas, aplicando-os em modelos criados pelo próprio que demonstram a situação individual de cada comprador, podendo, assim, detetar exatamente em que processos há mais dificuldades. Como estes modelos são representativos do desempenho do departamento, são igualmente usados para demonstrar o funcionamento do departamento aos seus superiores.

Perante os compradores delegados, a função de validador é fundamental, já que consiste na certificação de todo o seu processo de compra. O engenheiro Válder é o



validador de todas as encomendas de valor total abaixo de 5.000€. Encomendas de valores superiores contam também com a validação do chefe de compras, no entanto, necessitam de ser validadas por outros membros da administração RENAULT CACIA, consoante o seu valor.

Para além das suas obrigações administrativas, o engenheiro Válder ainda é responsável por desenvolver contratos e compras com fornecedores das áreas da limpeza, gestão de resíduos, gestão do serviço automóvel, trabalho temporário e serviços de entrega. Também lhe compete o monitoramento dos pedidos dos técnicos ao departamento de compras, o aluguer de carros e gestão de vouchers, assistência técnica e suporte, licenças de software, certificação e creditações anuais.

O departamento de compras encontra-se dividido em compradores PHF e compradores de serviços. Neste momento são responsáveis por compras PHF 3 compradores: Alexandre Tavares, Isabel Nunes e Helena Vinhais, cada um encarregue de uma área específica de materiais PHF. No que toca à compra de serviços, existem 2 compradores responsáveis; são eles António Valente e Augusto Tavares.

Na área de serviços, apesar de não haver uma separação clara entre as áreas de operação específicas dos dois trabalhadores, cada um está encarregue de dar resposta a algumas áreas distintas. As principais áreas de ação do comprador António Valente são a construção civil (todo o tipo de reparações, construções e demolições do património RENAULT CACIA) e a manutenção industrial (elétrica, mecânica, eletrónica, ...), sendo também responsável pelo tratamento de alguns projetos industriais e pedidos de reparação. O comprador Augusto Tavares tem igualmente a seu cargo reparações diversas. Todavia, a sua principal área de operação são todo o tipo de compras necessárias no desenvolvimento de um projeto industrial; quando este estiver concluído, tem a responsabilidade sobre as necessidades de compra para o arranque operacional do projeto e todas as suas necessidades de manutenção.

Cada comprador PHF abraça uma área de compra de material bem definida, ao contrário dos compradores de serviços. A compradora Isabel Nunes e o comprador Alexandre Tavares são compradores Ibéria, ou seja, dão resposta aos pedidos da RENAULT CACIA, mas também das fábricas RENAULT e Nissan na península Ibérica. O material que não é abrangido pela área de especialização dos compradores RENAULT CACIA é adquirido por compradores nas outras fábricas Ibéria em Espanha.

O comprador Alexandre Tavares está encarregue de dar resposta aos pedidos de peças de origem, ou seja, todas as peças específicas para uma máquina ou um trabalho. A especialização da compradora Isabel Nunes é a aquisição de material hidráulico, pneumático e bombas. A compradora Helena Vinhas tem como principal responsabilidade dar resposta aos pedidos RENAULT Portugal. Estes pedidos são o resultado da sinergia RENAULT Portugal e RENAULT CACIA, em que o processo de execução de encomenda e gestão de fornecedores é realizado pela RENAULT CACIA, mas a negociação é feita pela RENAULT Portugal devido a ser um processo muito ligado ao Marketing e não a material industrial. Helena faz, de igual forma, o pedido das peças sobre plano, que são peças específicas desenhadas pelos técnicos que necessitam de ser criadas a partir de material em bruto.

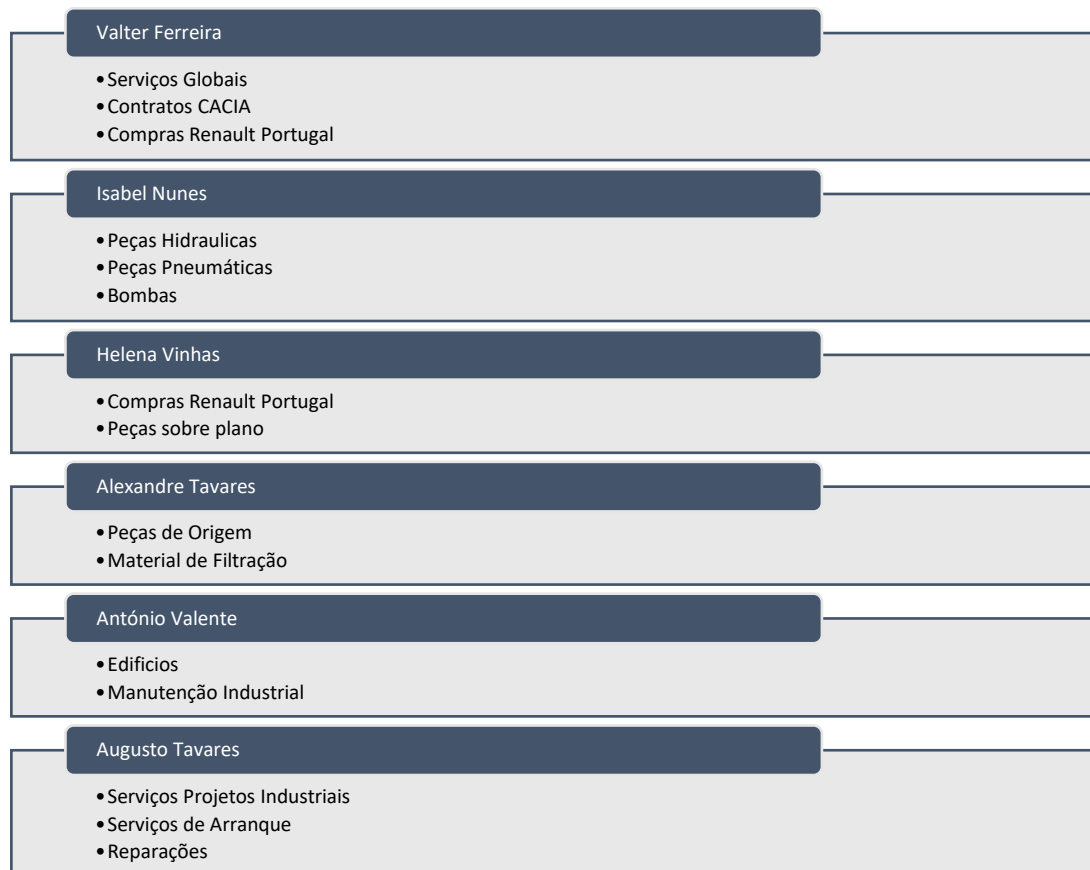


Figura 8- Elementos do Departamento de Compras

Fonte: Elaboração Própria

## 4 Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Nos capítulos anteriores foram apresentados conceitos sobre negociação, tendo em consideração a sua importância no dia a dia e, principalmente, o bom desempenho de um comprador. A descrição da RENAULT CACIA, PHF e Ibéria é pertinente para entender a dimensão da fábrica e a quantidade e variedade de pedidos de compra que surgem todos os dias. Por fim, foi a apresentação do departamento de compras, os seus elementos e as suas funções que permitiu um enquadramento sobre as diferentes atividades realizadas ao longo do meu estágio.

Tendo por base o plano de estágio, a maioria das atividades realizadas durante este período foi baseada no trabalho do dia a dia de um comprador, tendo tido a oportunidade de abordar certas especificidades tanto da área PHF como dos serviços e investimentos. Segundo o plano de estágio, as tarefas a realizar seriam:

- Aquisição de conhecimento: Filosofia RENAULT CACIA; aprendizagem sistema SAP SAER;
- Análise de Fornecedores: Estudo de mercado; análise de custos da carteira fornecedores; gestão de carteira fornecedores; atualização de base de dados de fornecedores;
- Administração: atualização de base de dados (encomendas/propostas / CDC); gestão de carteira de pedidos; gestão de carteira CDC;
- Diversos: Receção de fornecedores; negociação de propostas/ contratos; análise de propostas/ cotações; conferência de pedidos CDC;

Desde o primeiro dia de estágio que a sugestão do engenheiro Válter foi a de aprendizagem através da prática. O objetivo deste método consistiu no desenvolvimento de conhecimento, enquanto auxiliava o departamento de compras, tirando alguma carga de trabalho dos compradores. O outro propósito deste método foi conseguir, a partir das distintas dinâmicas de trabalho de vários compradores, detetar pontos de melhoria e possíveis otimizações, com vista à criação de um novo *workflow* para o DC.

À data de início do estágio, o engenheiro Válter encontrava-se à frente do DC há poucos meses, o que me permitiu participar na fase inicial do seu projeto de melhoria de

dinâmicas com base num *workflow* digital. O conceito deste programa informático é a unificação de todo o processo de compra num único programa, em que o procedimento de pedido e realização da compra é universal a toda a fábrica. Todos os registos são guardados de forma automática, facilitando e agilizando a comunicação entre o comprador e o cliente interno e, principalmente, permitindo encurtar o tempo que o comprador gasta na fase mais burocrática do seu trabalho.

Para que seja possível construir um programa de tamanha complexidade é necessário que nesta fase inicial seja feita a identificação de todas as fases e processos necessários para idealizar uma estrutura completa do programa e uma recolha e construção de base de dados para integrar o programa e testar as melhorias que este pode oferecer.

Neste capítulo irei fazer uma descrição detalhada do processo de compra, dos seus procedimentos e ferramentas, das atividades realizadas, dos vários tipos de encomendas e de outras atividades para um melhoramento das mesmas no departamento de compras e para a constituição e implementação de um novo *workflow*. É de acrescentar que tive a oportunidade de participar em todas as atividades e processos descritos neste capítulo.

#### 4.1 Introdução à RENAULT CACIA

Durante a primeira semana de estágio foram-me apresentadas as instalações, os produtos fabricados e a estrutura fabril. Foi durante este período que tive contacto com os diferentes elementos e respetivas funções, no departamento de compras e no departamento financeiro, bem como as dinâmicas de trabalho com a RENAULT Ibéria. Por fim, obtive formação sobre as normas de segurança dentro das instalações RENAULT, assim como as dinâmicas e regras do departamento de compras.

#### 4.2 Processo geral de compra

Tendo já sido mencionados alguns procedimentos afetos ao processo de compras que um comprador deve cumprir, irei descrevê-lo e esquematizá-lo mais detalhadamente,

de forma a simplificar a compreensão das ações e tomada de decisões dos diferentes sujeitos envolvidos.

O início do processo de compra dá-se quando o cliente interno exprime ao comprador designado a sua necessidade, através de um Caderno de Encargos (CDC). Este documento é, então, analisado pelo comprador, que, segundo o material ou serviço solicitado, identifica os fornecedores do painel RENAULT CACIA que considera mais indicados. É enviado a esses fornecedores um email com o pedido de proposta e o CDC anexado, que contém toda a informação técnica necessária sobre o pedido.

O comprador deve, em seguida, comparar as propostas que lhe foram enviadas, para se certificar que todas estão em concordância e passar ao processo de negociação para obter ganhos económicos. Por fim, deve considerar a proposta economicamente mais vantajosa e enviá-la ao técnico para uma última verificação técnica.

Caso a proposta enviada pelo comprador esteja de acordo com o seu pedido, o cliente deve garantir a validação do pedido com os seus superiores, para proceder ao pedido de compra. Na eventualidade da proposta não corresponder à sua necessidade, o cliente deve informar o comprador para renegociar as condições ou cancelar o pedido.

Quando o comprador tiver a DA, deve proceder ao pedido de encomenda através do programa informático SAP-SAER, o qual regista o processo e envia um email automático ao fornecedor com o respetivo pedido de encomenda. Não sendo prioritário, o comprador deve averiguar a chegada do pedido à RENAULT CACIA.

Por fim, o comprador deve fazer o arquivamento de todo o processo nas pastas designadas para, se necessário, fazer a averiguação e consulta do processo de compra.

#### 4.2.1 Caderno de Encargos

O caderno de encargos é a ferramenta mais importante na comunicação comprador/cliente, mas também comprador/fornecedor, pois é ali que consta a descrição detalhada das necessidades e o que cliente necessita fazer para as satisfazer.

Quando o comprador recebe um CDC, deve começar por lhe atribuir uma designação para identificação e proceder ao seu respetivo arquivamento. A codificação dada aos CDC é universal a todos os departamentos de compra e do conhecimento geral dentro da RENAULT. Assim, a codificação consiste no ano em que foi recebido o caderno

de encargos, na designação do comprador e no número do caderno de encargo recebido naquele ano, conforme o exemplo 2020/PT6/001. O número do caderno de encargos vai igualmente permitir o arquivamento e identificação inicial do processo de compras.

O pedido de proposta aos fornecedores consiste num email simples com o resumo do mesmo, o CDC anexado e a informação do cliente interno, caso seja necessário o esclarecimento de alguma dúvida técnica. Por fim, é importante anexar as normas de segurança para os fornecedores que necessitem entrar nas instalações da RENAULT CACIA.

O caderno de encargos foi um dos pontos de melhoria que tive a oportunidade de trabalhar. Neste sentido, foi observado que existiam diversos formatos de ficheiro a serem enviados para o departamento de compras, potenciando dificuldades aos compradores. Alguns eram de difícil análise, com pontos de preenchimento desnecessários, por vezes, com informação que não deveria ser enviada para os fornecedores. Tal significava que o comprador tinha de perder o seu tempo a remover essa informação do ficheiro. O facto de não haver um ficheiro universal para toda a fábrica representava um aspeto a melhorar.

Após análise dos diferentes modelos de CDC enviados para o DC e das diferentes dificuldades que estes apresentavam, foi desenvolvido um novo exemplar, com uma estrutura simplificada, com os espaços necessários para a identificação do comprador, das suas necessidades, com informação técnica necessária, e com uma zona específica de fácil edição para colocar informação específica para o comprador.

#### 4.2.2 Pedidos de Compra (DA) e Encomenda

A negociação das propostas é o principal motivo para o cargo de comprador existir. É nesta ação que o comprador consegue ganhos económicos para a empresa, tendo em conta a poupança obtida, calculada pela diferença entre o preço inicialmente proposto pelo fornecedor e o preço final negociado. Este é um dos principais pontos de avaliação de performance de um comprador, pois representa, em parte, a eficiência do método de negociação de cada comprador. Contudo, existe uma panóplia de outros fatores que afeta o resultado de uma negociação, como a abertura do próprio fornecedor, os custos do produto ou serviço, quantidades, entre outros.

De forma a garantir que os preços das propostas estão em concordância com os preços de mercado, a RENAULT estabelece a “regra das 3 propostas”. Este método consiste

no pedido de proposta a pelo menos 3 fornecedores diferentes, de forma a observar se há algum fornecedor a praticar um preço demasiado excessivo. Assim, é possível obter uma visão dos preços praticados no mercado e negociar valores a partir das propostas de outros fornecedores. Muitas vezes não é possível aplicar este método, pois nem sempre todos os fornecedores consultados respondem às propostas. Além do mais, o número de fornecedores qualificados do painel RENAULT CACIA para responder ao pedido é muito reduzido.

Antes do início da negociação, o comprador deve fazer uma análise dos pedidos que tem em carteira, com o intuito de identificar a existência de pedidos de material semelhantes, ou serviços que vão ser pedidos ao mesmo tipo de fornecedor. Esta análise vai permitir a negociação em volume, isto é, o comprador pode juntar pedidos ao inicial, aumentando as quantidades, o que vai permitir maiores desconto por parte dos fornecedores. Como se trata de um volume de negócio mais amplo, mesmo com margens mais reduzidas, os fornecedores vão ter um lucro maior, comparativamente ao inicial, e vão praticar preços mais competitivos para tentarem ficar com o trabalho.

A relação comprador-fornecedor é fundamental para uma boa negociação, assim como para dar resposta a pedidos futuros. A primeira impressão é que o fornecedor é a parte mais interessada em fazer o negócio, pois vai ter uma compensação monetária em troca do seu serviço, o que me parece justo e correto. No entanto, o comprador também é a parte que apresenta uma necessidade e quer vê-la respondida. Em muitos casos, o comprador vê-se confrontado com pedidos urgentes que necessitam de uma resposta célere, o que implica prestações de serviços e entregas de material com a maior brevidade. Estes fatores também fazem parte da negociação e é importante que ambas as partes se respeitem e compreendam a posição uma da outra, para que a relação entre ambas prospere e seja saudável.

As DAs (pedidos de compra) são o resultado do processamento dos CDC (cadernos de encargos). São a oficialização de uma necessidade de compra do cliente que deve ser validada pelos seus superiores. Só quando é recebida uma DAs é que o comprador pode avançar com o processo e o pedido ao fornecedor. A DA é enviada do cliente para o comprador, através do programa informático SAP. O comprador deve proceder ao preenchimento e registo das diversas etapas neste programa, para que seja gerado o

número da encomenda. A partir deste ponto, este número será a identificação futura de todo o processo.

Como já referido, o pedido de compra tem de ser validado pelos responsáveis técnicos antes de chegar ao departamento de compras, no entanto antes de poder ser feita a encomenda é necessário que o pedido de compra passe por um circuito de validação económica, para que os responsáveis de aprovar a encomenda tomem conhecimento do que está a ser adquirido, e certifiquem que não entra em conflito com nenhuma regra ou plano de gastos que a RENAULT CACIA tenha.

Para encomendas inferiores a 5.000€ o único responsável por validar as encomendas é o chefe do DC, estes são os pedidos mais habituais e como são de valores relativamente reduzidos o chefe das compras tem competência para certificar a regularidade dos mesmos. Para pedidos superiores a 5.000€ e menores que 75.000€ a responsabilidade de validação, para além do chefe do DC, é também do chefe do Departamento Financeiro, pois já são pedidos mais complexos e principalmente de valores mais significativos. Para encomendas superiores a 75.000€ o circuito de validação tem de incluir o responsável máximo do controlo de gestão da Ibéria em Espanha, pois já envolve valores bastante significativos para a estabilidade da saúde financeira do grupo.

Após a validação da encomenda por parte dos respetivos responsáveis, o comprador pode avançar com o pedido ao fornecedor, através do SAP, que o envia automaticamente. Por fim, deve fazer o arquivamento de todo o processo no local designado com o número da encomenda.

O número de encomenda possui uma codificação, dependendo do tipo de encomenda, para uma maior facilidade de identificação. Trabalhei com as de consumo direto e serviços, 42xxxxxxx; as 48xxxxxxx são encomendas de investimento e as 62xxxxxxx de reparações via PHF.

#### 4.2.3 Programas informáticos

##### SAP

A principal ferramenta informática usada na RENAULT CACIA é o programa informático SAP. Este software de informação foi desenvolvido com o propósito de gerir



áreas, como recursos humanos, finanças, contabilidade, logística ou produção, integrando sistemas das diferentes áreas de operação dos departamentos num programa comum.

O sistema utilizado no DC é denominado de SAP-SAER. Este tem como funcionalidade o processamento e registo de pedidos de compra e deve garantir que o circuito de validação é cumprido e respeitado para permitir fazer a encomenda. O armazém PHF utiliza o sistema SAP-PHF para gestão e acompanhamento de Stocks, assim como para informar o DC das necessidades de aquisição de material. Como são dois sistemas diferentes dentro do mesmo programa informático, existe uma troca de informação automática entre os dois, diariamente. Em caso de haver discrepâncias entre as quantidades de material encomendado pelo DC e o material pedido pelo PHF, o programa alerta o erro.

O programa contém toda a informação dos fornecedores do painel RENAULT CACIA, atribuindo um código de referência para cada um, de forma a evitar erros. No registo inicial dos fornecedores são colocados também tipos de capacidades de cada um (os chamados grupos de família). O registo desta informação, juntamente com a informação financeira, vai permitir uma análise detalhada ao consumo da fábrica.

### *SACIM*

O SACIM (Systèmes d'Assistance à la Codification des Identifiants MABEC) é o programa informático de criação das referências de material (Mabec). Neste programa é criado um código de identificação específico para cada artigo e onde é feita a descrição detalhada deste, incluindo o fabricante, as referências de fabricante, as especificações, entre outros.

O processo de registo de material no SACIM é feito pelos técnicos na produção e as referências são comuns para todo o grupo RENAULT.

A principal funcionalidade para este programa no DC é a de plataforma de consulta, onde os compradores encontram e verificam informação em caso de dúvidas ou erros.

#### 4.2.4 Alinhamentos/ Ficheiros de seguimento

O alinhamento de proposta é uma das principais ferramentas que um comprador deve utilizar. Um alinhamento consiste em colocar lado a lado os valores dados nas propostas, identificando os respetivos fornecedores. Tal permite uma fácil e célere identificação do fornecedor com a melhor proposta económica.

Um bom ficheiro de seguimento deve conter o número do caderno de encargos e/ou o número da DA, data (opcional), o nome de cada fornecedor com uma célula imediatamente adjacente para o preço e, por fim, uma célula para colocar o número da encomenda quando esta for efetuada. Nas encomendas de PHF não existe necessidade de colocar o nome do responsável, uma vez que é sempre o responsável de armazém que faz os pedidos. Já nos outros tipos de encomendas, a referência no Excel do nome do técnico responsável pelo pedido vai facilitar a identificação do mesmo, o que agiliza tanto a localização do ficheiro, sempre que solicitado, como a identificação de quem devemos contactar em caso de alguma questão ou problema.

O alinhamento é um dos conceitos a implementar no *workflow* informático. A estrutura para preenchimento já irá estar construída e o número de CDC é gerado quando este é enviado pelo técnico, informando ambas as partes. O comprador coloca os preços das propostas que vai recebendo e o programa atribuirá uma cor, conforme o enquadramento desta com as restantes. Caso a proposta seja a mais económica, será representada pela cor verde; a mais dispendiosa pela cor vermelha e a intermédia pela cor laranja.

#### 4.3 Encomendas de Consumo Direto e Serviços

As encomendas de consumo direto foram o meu primeiro contacto com o processo de trabalho de um comprador e o primeiro tipo de encomendas que tive oportunidade de trabalhar. Estas são o tipo de encomenda mais usual e feito por todos os compradores, independentemente da sua área de especialização. É o tipo de pedido “clássico”.

A particularidade deste tipo de encomendas é a resposta a uma necessidade corrente e específica. Este tipo de pedidos dá-se quando o cliente interno depreende que

vai necessitar de um material ou serviço para a realização do seu trabalho ou projeto atual. Podendo haver um planeamento das necessidades prévias, este tipo de encomenda não carece do mesmo tipo de idealização que um pedido de encomenda de projeto, focando-se mais em trabalhos que vão ser realizados num espaço temporal próximo. Na maioria dos casos, estes pedidos possuem alguma urgência e brevidade de tratamento, pois muitos casos referem-se a avarias ou necessidades não programadas que irão ter impacto na produção e funcionamento da fábrica.

Dado o elevado número diário deste tipo de pedidos, a gestão de urgências é fundamental para que nenhum dos clientes seja prejudicado e o funcionamento da produção não seja comprometido. Por isso, o comprador deve priorizar os pedidos que ponham em causa a produção a curto prazo e gerir as restantes urgências com os restantes pedidos não urgentes, para que nenhum fique por responder.

O método de processamento e validação para os pedidos de consumo direto é o descrito no processo geral de compras, com os devidos preenchimentos e arquivamento.

#### 4.4 Encomendas PHF

O trabalho relativo a encomendas PHF foi efetuado na segunda metade do estágio, sendo que tive oportunidade de tratar dezenas de pedidos.

Como referido anteriormente, as encomendas PHF dizem respeito aos pedidos do armazém deste tipo de material. Os pedidos PHF são feitos a todos os compradores responsáveis por produtos deste tipo. São pedidos diários, efetuados de uma forma automática e enviados no fim do dia pelo programa SAP. Posteriormente, são convertidos para um documento Excel. Significam a maior percentagem em quantidade de volumes diários pedidos.

O ficheiro ZINT contém a quantidade e o número da DA do material. Como é um pedido automático do armazém, não existe necessidade de se fazer um CDC sempre que uma peça é solicitada. Neste ficheiro também é indicado o número do artigo, uma codificação interna do grupo RENAULT que identifica o material pedido, podendo, através do programa SACIM ou SAP-PHF, encontrar a descrição detalhada da peça feita por um técnico, bem como anexos de documentos do fabricante.

Antes de realizar o pedido era feita uma pesquisa do histórico de compras, através do número do artigo no SAP-SAER para avaliar a evolução do preço da peça ao longo do tempo e verificar que os preços propostos se enquadram nas aquisições passadas. Para encomendas de valores reduzidos efetuadas feitas há menos de um ano, era feita uma recondução da última encomenda, ao mesmo fornecedor, com o mesmo preço.

Em grande parte dos casos, a consulta de fornecedores é semelhante à praticada nos pedidos de consumo direto, existindo já fornecedores para tipos de materiais específicos e fornecedores retalhistas, que possuem um grande leque de materiais, aos quais se consegue providenciar resposta. Porém, existem materiais que são específicos do fabricante e só este os consegue fornecer. Nestes casos, o comprador está limitado ao seu processo de consulta, pois apenas um fornecedor é capaz de responder ao seu pedido.

Uma grande percentagem dos pedidos PHF incide em peças de valores reduzidos, em que a possibilidade de obtenção de desconto por parte do fornecedor é muito reduzida. Nestes pedidos, a prioridade é concluir com o processo de compra o mais depressa possível, para dar resposta ao maior número de pedidos. Dependendo do valor, por vezes, a encomenda é feita ao primeiro fornecedor que apresentar proposta; caso o valor seja um pouco mais significativo, entre os 200€ e 700€, é necessário ter 2 ou 3 propostas, avançando para encomenda com a melhor proposta. Em encomendas de valores superiores a 800€ procede-se ao pedido de desconto ao fornecedor, no entanto, este processo de negociação não é tão considerável como o das encomendas de consumo direto.

Uma forma de conseguir ganhos de poupança é juntar vários pedidos num só, aumentando o volume e o preço. Desta forma, negociamos com valores mais significativos, o que aumenta a probabilidade de o fornecedor nos fazer descontos.

#### 4.4.1 Peças sob plano

As peças sob plano são uma especificidade dos pedidos PHF, pois são peças que necessitam de ser manufaturadas. O número de fornecedores a consultar para estes pedidos é limitado, uma vez que devem possuir capacidades específicas.

Nestes pedidos é necessário recorrer ao SAP-PHF, em que estão localizados os planos com as especificidades e dimensões da peça pretendida. Deve-se descarregar o

plano e enviá-lo juntamente com o pedido de proposta aos fornecedores, pois só assim é que estes sabem o que é pedido.

#### 4.4.2 Contratos

Para os fornecedores com os quais se faz pedidos de compra recorrentes de materiais PHF, é criado um “contrato” no SAP. Nele são colocados os materiais e os respectivos preços negociados, fazendo com que, no caso de novo pedido do armazém, a encomenda seja feita automaticamente para o fornecedor.

A introdução de produtos em contrato vai permitir poupar tempo ao comprador na realização do processo de compra de um produto já negociado, podendo, assim, focar-se em pedidos mais complexos e em negociações em que consiga obter ganhos económicos.

Os artigos que seguem para contrato devem ser de baixo valor e de consumo recorrente. O contrato, normalmente, tem a duração de um ano. Findo este prazo, devem ser renegociados com o fornecedor para obtenção de descontos e atualização do contrato.

Negociar o contrato vai permitir obter ganhos através da negociação em volume, em que a associação dos vários materiais de baixo valor e a frequência anual da compra dos diferentes materiais representam argumentos fortes para a obtenção de descontos.

A negociação de contrato é sempre um processo delicado, pois o comprador tem o objetivo de baixar preços. Não obstante, o fornecedor vai querer atualizar os preços, aumentando-os. Neste âmbito, a negociação tem de ser muito bem preparada e planeada, para que a diminuição de preços obtida na negociação supere as perdas na subida de preços dos restantes artigos. O processo consiste em retirar o volume de compras de todas as peças que estão em contrato no SAP e verificar quais têm maior volume de negócio e maior valor, pois são as que nos dão mais argumentos para uma negociação bem-sucedida. As restantes peças continuam em contrato com o mesmo preço até indicação contrária por parte do fornecedor. O comprador também deve escolher alguns artigos do contrato e lançar a consulta no mercado para verificar os preços praticados por outros fornecedores.

#### 4.5 Encomendas Investimento

As encomendas de investimento são caracterizadas pelos elevados valores dos pedidos de compra. Este tipo de pedidos encontra-se intimamente ligado à implementação de projetos na fábrica, como necessidades na implementação de uma nova linha de produção, melhoramentos em linhas já implementadas, projetos de construção civil, entre outros.

O volume deste tipo de pedidos é reduzido comparativamente aos dois tipos já mencionados. Todavia, devido aos elevados valores que normalmente representam, é necessário que todo o processo de compra seja mais detalhado, feito com maior rigor e os procedimentos de validação sejam mais rigorosos. São pedidos que levam mais tempo a ser concluídos, mas a possibilidade de ganhos e o volume que estes ganhos representam é mais significativo do que em qualquer outro tipo de pedido.

Antes de chegarem ao comprador, os pedidos de investimentos são sujeitos a um intensivo processo de análise e avaliação técnica, que determina as melhores opções de implementação, bem como os objetivos e ganhos que está vai gerar na produção. Após essa análise, é realizado um levantamento pormenorizado de todas as máquinas, movimentações, alterações, peças, entre outras necessidades que poderão, eventualmente, surgir durante todo o processo de execução do projeto.

O comprador vai trabalhando consoante os pedidos que vão chegando, tentando fornecer soluções que se encontrem dentro ou preferencialmente abaixo do que foi especulado durante o planeamento do projeto.

Um pedido de investimento é mais complexo do que os restantes, envolvendo vários materiais e tipologias díspares no mesmo serviço. Este tipo de pedido dá resposta a uma necessidade mais global, que envolve a concretização de vários trabalhos e necessidades com etapas de realização distintas. Logo, a análise das propostas destes pedidos necessita de ser meticulosa, porque, para além de responder ao que é solicitado, é necessário verificar que as respostas dos fornecedores são semelhantes. Neste caso, o alinhamento de propostas é fundamental, devendo conter diferentes linhas conforme a descrição de cada trabalho ou material proposto e respetivos preços, sem esquecer a comparação das propostas em cima da mesa. Através desta análise, conseguimos detetar facilmente qual o fornecedor mais dispendioso ou o mais económico, o que possibilita

encontrar o preço total mínimo do pedido. Isto é, ao juntar os preços mínimos de cada alínea com as propostas dadas, conseguimos calcular o preço global mais barato.

Podemos afirmar que as encomendas de investimento exigem um conhecimento técnico por parte do fornecedor. É imperativo que este entenda o que está a ser pedido e proposto. Logo, as conversações e a troca de ideias com os técnicos são uma constante, com vista a que este aprove a parte técnica das propostas ao longo de todo o processo. Por vezes, os técnicos sugerem soluções de resposta às necessidades do técnico diferentes das que tinham projetado. Nestes casos, o contacto entre o técnico, o comprador e o fornecedor é fundamental para chegar a uma resolução mais eficiente e economicamente mais vantajosa.

É certo que processo de validação de encomendas de investimento é mais trabalhoso e minucioso do que o dos restantes pedidos. Para todas as encomendas deste tipo temos de preencher o ISMA (Sourcing Management Application for Industrial Projects), um *workflow* que tem o objetivo de gerir os custos associados a cada projeto. Tem ligação direta com o SAP, liga as encomendas de investimento com as linhas de validação do ISMA. A validação é dividida em duas etapas (ACS1 e ACS2). ACS1 é a validação antes da consulta de fornecedores, onde é feita a escolha dos fornecedores a consultar e o orçamento existente para o trabalho ou linha de investimento. ACS2 é a validação da negociação, prazos de realização e orçamento para essa linha de investimento. Cada etapa tem as suas linhas de validação obrigando um conjunto de validadores a aceitar, ou não, os valores expostos.

O processo de encomenda deste tipo de pedidos também é mais complexo que o dos outros tipos de encomendas. Uma vez que muitas encomendas representam valores elevados e tempos de execução de trabalhos longos, pode haver vários tipos de pagamento, sendo que o pagamento da totalidade poderá ser efetuado 30 dias após a data da encomenda. Contudo, no que toca a pedidos de valores mais avultados, é habitual fazer o pagamento em prestações de 30% do valor no ato da encomenda, 60% durante a execução do trabalho e 10% após o trabalho estar concluído e verificar-se que se encontra em conformidade. Outras percentagens podem ser aplicadas, mas esta é a mais usual.

Na fase de realização da encomenda, o processo no SAP tem por base o mesmo processo feito nos restantes tipos de pedido, devendo conter os textos que detalhem o tipo de pagamento e as garantias; estes textos encontram-se pré formatados no programa

informático. Para além da encomenda, é necessário enviar também a FSR (*Fiche Situation Règlement*), que descreve a que fase do trabalho corresponde o pagamento. Os pagamentos repartidos devem conter a FSR para cada uma das fases. A FSR deve ser assinada, carimbada e enviada do fornecedor para o técnico, para este verificar se o fornecedor está a cumprir com o acordado. Em caso afirmativo, deve devolver a FSR assinada e carimbada ao fornecedor, para que este possa entregar a ficha no Departamento Financeiro e o pagamento seja efetuado.

#### 4.6 Abertura de Conta Fornecedor

A procura por novos fornecedores no mercado deve ser uma atividade feita de forma constante e autónoma pelos compradores. A escassez de fornecedores para certos tipos de trabalho, o aumento dos preços praticados por estes ao longo do tempo, a diminuição da qualidade dos serviços e materiais fornecidos, bem como a constante incapacidade de resposta às necessidades são alguns dos motivos pelos quais o comprador deve procurar ter um painel de fornecedor vasto, atualizado e diverso. Quanto maior for a quantidade de fornecedores disponível para consultar, maior a capacidade do comprador realizar uma negociação eficiente e com ganhos económicos.

Quando o comprador encontra um fornecedor que sabe ter capacidade de responder às necessidades propostas com qualidade e pensa ser suficientemente estável e robusto para preencher os critérios que o levem a integrar o painel de fornecedores RENAULT CACIA, deve dar início ao processo de abertura de um novo fornecedor.

O início do processo de abertura surge com o envio da “ficha de abertura de fornecedor” (anexo 1) e o pedido de uma cópia do documento bancário com o NIB/IBAN, a declaração de não dívida às Finanças e à Segurança Social, a IES (Informação Empresarial Simplificada), a assinatura das condições gerais de compra e de responsabilidade civil, acidentes e pessoas de trabalho. Os ficheiros são, então, analisados pelo departamento financeiro e pelo controlo de gestão e, se tudo estiver em conformidade, o fornecedor passa a fazer parte do painel de fornecedores RENAULT CACIA, podendo futuramente fornecer outras fábricas no Grupo RENAULT, caso estas assim o entenderem.



#### 4.7 Visitas de Fornecedores.

As visitas por parte de empresas com interesse em trabalhar com a RENAULT CACIA são frequentes. Muitas ligam para o departamento de compras para se apresentarem e tentarem marcar uma reunião com os compradores que correspondem à sua área de especialidade. No entanto, as reuniões nem sempre são possíveis ou, por vezes, as empresas não correspondem aos critérios impostos pela RENAULT para serem fornecedores oficiais.

Nem só novos fornecedores fazem visitas aos compradores. Empresas que trabalham com a RENAULT CACIA gostam de falar com os compradores para apresentarem novos produtos ou serviços, assim como discutir trabalhos já realizados ou negociar trabalhos futuros. No entanto, por vezes, os fornecedores também são requeridos pelos compradores para uma reunião na RENAULT CACIA para negociação, sobretudo quando se trata de valores elevados, mas também para falar de trabalhos que não tenham corrido bem ou que estejam em falta por parte do fornecedor ou de algum feedback negativo que o comprador necessite comunicar ao seu fornecedor.

#### 4.8 Criação de Macros

A criação de Macros no Excel foi uma das atividades alheias à da função de comprador que tive a oportunidade de realizar. As macros são ferramentas que conseguem automatizar o processo no programa SAP através do Excel. As macros são uma ótima forma de eliminar a realização de trabalhos repetitivos, poupando tempo e limitando a necessidade fazer o mesmo processo várias vezes. As macros disponíveis no departamento de compras foram criadas por compradores das diversas fábricas do grupo e partilhadas com os restantes.

Uma das macros que tive a oportunidade de utilizar foi a de Atribuição dos Grupos de Família. Os grupos de família são um código que identifica o tipo de material ou serviço associado ao código MABEC; na realização da encomenda é necessário o preenchimento deste código. Na maioria das vezes, o código é inserido automaticamente. Quando se insere a DA, no entanto, por vezes isso não acontece e é necessário fazer a atribuição do

respetivo código à DA tratada manualmente. Este processo exige o preenchimento de vários espaços em diferentes áreas do programa. A macro permiti simplesmente inserir na folha Excel o MABEC e o respetivo código de família; colocá-la a trabalhar é o processo de associação feito automaticamente.

A macro que tive oportunidade de criar tem como objetivo descarregar os ficheiros de descrição do material no SAP-PHF para enviar aos fornecedores juntamente com os pedidos de proposta, evitando colocar o código Mabec e descarregar o ficheiro correspondente a um material de cada vez.

#### 4.9 Base de dados

A criação de base de dados foi uma das atividades realizadas durante o estágio com o foco na criação do *workflow* informático para o departamento de compras.

O primeiro ficheiro realizado é denominado de “Lista de Contactos”. Tal como o nome indica, esta é constituída pelo número do fornecedor, nome da empresa, nome do contacto (vendedor ou outro), vários emails operacionais e, se possível, o contacto telefónico. Esta listagem não vai trazer nada de novo à informação disponível para o comprador, pois pode encontrar tudo isto no SAP. Todavia, trata-se de um documento de mais fácil acesso e mais atualizado comparativamente ao programa, o que vai permitir, na altura do desenvolvimento do novo *workflow*, ter um ficheiro que possa ser aplicável e de fácil utilização. Os dados para o preenchimento do ficheiro foram retirados das diversas propostas que fui recebendo ao longo do estágio e de alguns pedidos de outros compradores.

A segunda base de dados feita de origem foi a “Fornecedores VS Trabalho”. Esta listagem tem como objetivo associar os vários fornecedores ao tipo de peças e trabalho que realizam. Apesar de ser um conhecimento intrínseco aos compradores, para um novo membro do departamento ou um comprador fora da área de especialização de outro é difícil associar os fornecedores a consultar com o trabalho solicitado.

Esta base de dados foi desenvolvida, recorrendo à experiência adquirida ao longo do estágio e associando tipos de pedidos a fornecedores. O engenheiro Válter facultou o ficheiro de seguimento do comprador António Valente, de 2019, com os tipos de CDC também já identificados por áreas. Fiz igualmente este tipo de identificação para os anos

anteriores, até 2016. Após esta rotulagem mais específica para cada CDC, organizei a informação em grupos mais abrangentes para reduzir o número de áreas. Esta junção só foi feita para trabalhos que fossem muito semelhantes, ou seja, trabalhos distintos com rotulagens distintas. No final deste processo, todos os pedidos desde 2016 foram filtrados em 172 áreas.

Esta base de dados tem, igualmente, como objetivo identificar quais as áreas de pedidos que sofrem de um défice de fornecedores do painel disponíveis para consulta. Para isso, também foi feita uma classificação em que áreas com 2 ou menos fornecedores estão identificadas a vermelho (muito problemático), de 3 a 4 fornecedores a laranja (preocupante, mas não crítico), mais de 5 fornecedores a verde (suficiente).

Esta base de dados pode ser integrada no *workflow*, de forma a que os técnicos possam selecionar a área técnica da sua necessidade e apareça uma lista automática de fornecedores que o comprador pode consultar.

#### 4.10 *Workflow*

O *workflow* é um projeto que o engenheiro Válter deseja implementar no DC. O seu intuito é dinamizar e agilizar os processos de compra, diminuindo o tempo gasto na parte burocrática de preenchimento e arquivamento de ficheiros, e, conseqüentemente, aumentar o tempo disponibilizado para a negociação e no auxílio das necessidades dos clientes internos.

A ideia para o funcionamento do *workflow* consiste num programa em que o técnico seleciona características pré-determinadas das suas necessidades, as descreve em detalhe e fornece todos os documentos e indicações necessárias para enviar aos fornecedores, evitando, assim, posteriores esclarecimentos do comprador para com o técnico. No que toca à comunicação e negociação entre fornecedor e comprador, deve continuar da mesma forma, pessoal e direta, pois considera-se ser a forma mais eficiente de obter ganhos económicos. No entanto, todo o processo de arquivamento deve ser feito automaticamente, através do processamento das etapas nesta plataforma.

O ato de encomenda também deve ser atomizado. O comprador apenas necessita de fazer a seleção do fornecedor escolhido e o preço acordado, efetuando a verificação da

regularidade e conformidade do processo. Todo o arquivamento das comunicações e ficheiros é automático.

O *workflow* vai funcionar com o SAP da mesma forma que as macros o fazem. A partir da inserção de dados em espaços específicos, é possível fazer com que o SAP realize os procedimentos de preenchimento de dados nas diferentes fases necessárias para realizar o processo de compra. Tal, permite ao comprador colocar dados para vários pedidos de compra ao mesmo tempo, agilizando o processo, permitindo poupar tempo.

O *workflow* é um projeto ambicioso e complexo, envolvendo diversas partes e variáveis. É de difícil implementação, por isso, é importante a criação ferramentas base que, mais tarde, possam ser integradas e a descodificação de dificuldades e oportunidades de melhoria.

## 5 Análise crítica

O estágio permitiu-me entender a importância da negociação para o trabalho de um comprador, mas também para a gestão das relações no seio da empresa. Por esse motivo, escolhi este tema para o meu relatório, já que quis entender melhor as diferentes fases, tipos, dinâmicas e comportamentos durante o processo negocial e pôr em prática estas aprendizagens ao longo do estágio. Isto permitiu uma melhor preparação na altura de encarar o diálogo tanto com fornecedores, assim como com clientes internos. É de referir ainda que, ao negociar com outras empresas internacionais e respetivos representantes, tive necessidade de me adaptar a nível linguístico, pois surgiu a necessidade de comunicar em francês e espanhol, línguas com as quais não me sinto tão à vontade.

A integração no departamento de compras foi feita de forma gradual, tendo tido o apoio e disponibilidade de todos os colaboradores no ensino do funcionamento do sector das compras, assim como no esclarecimento de qualquer dúvida ou problema que tenha encontrado. Tive igualmente a oportunidade de trabalhar de perto com o engenheiro Válter na gestão do departamento e na apresentação e resolução de problemas ou áreas de melhoria, a partir de um diálogo aberto e sempre disponível, em que se procedeu à troca de informações e aprendizagens. Tal propiciou uma visão e opinião do trabalho dos compradores, enquanto membro externo, tendo tido a oportunidade de trabalhar de perto com eles e com o engenheiro Válter na partilha da sua experiência como responsável de uma equipa e um exemplo na forma de trabalhar e evoluir dentro de uma empresa. Acompanhar o trabalho do Eng<sup>a</sup> Válter durante o estágio, permitiu vivenciar diferentes experiências e encontrar um mentor na forma como lidera a equipa, como ouve os seus problemas e ainda como equaciona as soluções, por forma a que o trabalho de todos seja o mais eficiente e eficaz possível. Tal, potencia a performance do departamento, obtendo-se ganhos através da poupança, o que se vai refletir na empresa.

Durante o estágio, tive a oportunidade de trabalhar em todas as diferentes áreas no DC, começando pelas compras de consumo direto, investimento, PHF, trabalho nos pedidos de projeto e até mesmo reparações. Sinto que adquiri um conhecimento aprofundado sobre o funcionamento do departamento de compras, tendo obtido

capacidades e competências neste domínio, uma vez que tive acesso aos diferentes detalhes de cada encomenda, podendo usufruir de uma visão mais global do departamento e desenvolver capacidade para concretizar funções em cada uma destas áreas.

Um dos acontecimentos mais marcantes durante a realização do estágio foi a oportunidade de continuar a trabalhar durante a paragem de verão da fábrica (ao longo do mês de agosto). Durante este período, realiza-se um elevado número de trabalhos de reparação, manutenção e obras que não podem ser realizadas durante o período normal de funcionamento da fábrica. Estas atividades, apesar de previamente preparadas, representam um elevado número de pedidos ao DC, o que, juntamente com as férias dos compradores, significa um elevado volume de trabalho para quem fica a trabalhar no departamento durante a paragem. Este cenário veio pôr à prova os conhecimentos adquiridos até então. Durante este período, fiquei a trabalhar com o Sr. António Valente, o qual me deu quase total autonomia para lidar com os pedidos de trabalhos de manutenção que estavam a ser efetuados e nos quais tive de aplicar tudo o que tinha aprendido. Além do mais, consegui gerir as urgências que iam surgindo, bem como a carteira de pedidos que tinha sobre a minha responsabilidade, tendo de estar em constante contacto com fornecedores e técnicos para garantir que as encomendas fossem entregues no prazo, de forma a que fábrica, no fim deste período, pudesse funcionar sem problemas.

A componente burocrática revelou-se ser o maior problema no trabalho de um comprador. O preenchimento constante de diversos passos no SAP, o arquivamento insistente de ficheiros e conversações várias com fornecedores e clientes internos tomam uma fatia grande do tempo do comprador, tempo esse que deveria ser gasto na procura de novos fornecedores, na negociação e no relacionamento com estes, pois é aqui que o potencial para ganhos económicos, através de descontos ou outras ofertas do fornecedor, é maior. Outro dos problemas encontrados foi a dificuldade de os clientes internos fornecerem toda a informação corretamente no primeiro contacto, obrigando o comprador a procurar informação, alterar documentos incompletos, responder a dúvidas de fornecedores, entre outros. É por este motivo que a criação de um *workflow* informático, a partir das bases de dados concebidas, é tão importante, já que vai eliminar a grande parte dos procedimentos burocráticos, automatizando-os e diminuindo a probabilidade de erros, através do preenchimento de dados por etapas e confirmações.

O conhecimento adquirido durante o estágio e o mestrado permitiram outra visão e uma capacidade maior para a realização do mesmo. A matéria lecionada nas disciplinas de liderança e motivação e comportamento organizacional 2 permitiu uma melhor contextualização dos comportamentos empresariais e a introdução dos conceitos de negociação e cultura nas organizações.

## 6 Conclusão

A opção de realizar este estágio, como uma das vias para a conclusão do Mestrado em Gestão, foi ao encontro dos meus objetivos, pois permitiu adquirir experiência e formação profissional durante o meu percurso académico. Este estágio incidu na aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado, num cenário pragmático e real, e na aquisição de novas competências e capacidades, tais como a comunicação, o trabalho em equipa, a gestão de conflitos, a deteção de pontos de ineficiência, a subsequente apresentação de melhorias, entre outras.

A oportunidade de integrar uma empresa multinacional, como é o caso do Grupo RENAULT, permitiu igualmente observar de perto a estrutura e o funcionamento de uma empresa que, pela sua dimensão, possui uma organização de gestão complexa, onde existem diversos níveis de controlo, responsabilidade e competências. A hierarquização dos responsáveis de controlo permite manter a constante exigência de trabalho e a qualidade, valorizando reuniões frequentes entre os diferentes departamentos, os órgãos de gestão e os administrativos, de forma a manter um bom funcionamento de todas as operações produtivas e administrativas. Assim, verificamos a criação e a manutenção de sinergias na fábrica, na Ibéria e no Grupo RENAULT, de uma forma geral. Esta estrutura ajusta-se à necessidade de respostas e às exigências dentro dos departamentos, no âmbito da RENAULT CACIA, mas também do próprio grupo e do mercado automóvel. Nestes ambientes, a necessidade de ser competitivo é constante, pois as ações e comportamentos em dimensões mais reduzidas, como os departamentos, vão ter influência nos resultados da competitividade do grupo RENAULT, tendo em conta o mercado automóvel.

A negociação, tal como é referido no início deste relatório, é um ponto crucial no dia a dia e eleva-se quando estamos perante o mundo empresarial. Com a concretização deste estágio, consegui aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos teoricamente sobre o mundo da negociação, sobretudo, por ter sido realizado no departamento de compras, o qual tem por base o negociar para debater preços, prazos de entrega, o tipo de solução para o problema do cliente interno, entre outros.

Desta forma, o propósito da fundamentação teórica se debater no tema da negociação, por mim escolhido, prende-se com o facto de considerar imperativo entender todas as vertentes da negociação para conseguir identificar, perante uma situação real, em



que ponto da negociação estou e para onde quero ir, atingindo os objetivos de forma mais célere e eficaz.

Com a revisão da literatura entendi a importância da estratégia negocial nas relações futuras. Se a estratégia passar por uma negociação mais cooperativa (negociação integrativa), as negociações futuras serão mais fáceis, o que, no mundo do trabalho, se reflete numa negociação curta, em que ambas as partes conseguem chegar a um entendimento rapidamente. No entanto, nem sempre é esse o objetivo e, por vezes, a aplicação de uma estratégia mais competitiva (negociação distributiva) vai permitir obter maiores ganhos no imediato. É necessário adaptar o comportamento àquilo que queremos que a relação com o fornecedor seja.

A importância da ética esteve sempre presente durante as minhas atividades de negociação, tentando ter um comportamento colaborativo sempre que o fornecedor assim também o demonstrava. Desta forma, muito do estilo durante uma negociação depende da contraparte. Apesar de ser importante criar empatia e confiança, é imprescindível controlar as emoções e não revelar de mais as nossas intenções para não sermos prejudicados.

Considerando que quanto mais informação possuímos sobre o mercado, o produto e histórico de compras semelhantes e a relação com determinado fornecedor, mais preparado está o comprador e é mais provável uma negociação que vá ao encontro das necessidades da RENAULT CACIA. Não obstante, deparamo-nos com uma imensidão de processos burocráticos, que são importantes e fundamentais, mas que não estão otimizados de forma a tornar o tempo do comprador mais eficiente. Estes processos burocráticos, tal como o arquivamento de emails, o preenchimento de vários ficheiros com informação, o alinhamento de propostas, bem como a análise e a correção do caderno de encargos antes de os enviar, entre outros, são fundamentais. Através da aplicação do *workflow* é possível otimizar o arquivamento e diminuir o erro através da seleção e pré-formatação da realização do caderno de encargos. Este método permite que exista um CDC-tipo, com a informação facilmente acessível, nomeadamente, a do pedido do cliente interno associado a uma base de dados de fornecedores que estarão catalogados de acordo com a área de especialidade. Desta forma, será possível rentabilizar o tempo do comprador, agilizar a informação e tornar o processo de compra mais rápido e eficaz para a resolução do problema apresentado pelo cliente. De referir que todos estes processos

são concretizados no SAP. Através do *workflow* é possível que os dados sejam intercambiados entre as duas plataformas, de forma a que o processo no SAP seja automatizado e menos moroso, evitando que o comprador tenha de preencher vários campos no SAP que seriam automáticos com o *workflow*. Como já mencionado anteriormente, é um processo ambicioso e complexo, mas que, com a sua implementação, pode ter muitas vantagens não só na RENAULT CACIA, mas em todo o grupo.

Considero que seria importante desenvolver mais formação e partilha de informação sobre a arte de negociar com os compradores, para que este processo seja otimizador e mais eficaz, para que quem faz a negociação tenha mais conhecimento e capacidade de identificar a abordagem do outro lado, e consiga atingir os seus objetivos.

A concretização deste estágio e posterior reflexão através deste relatório permitiu que me sentisse mais preparado para a prática laboral e para negociar com diferentes fornecedores, o que será uma mais valia no futuro.

## 7 Bibliografia

- BAZERMAN, Max H. et al. – Negotiation. U.S.A: Harvard University. 2000. 279-314.
- BRETT; Jeanne M – Culture and negotiation strategy. U.S.A.: Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois.
- BüLOWI, Anne M. – Culture and negotiation. Denmark: Department of International Culture and communication studies, Copenhagen Business School. 2011. 349-359.
- CARNEVALE, P.J.D. et al. – Negotiation and mediation. Annu. Rev. Psychol. 1992.
- GRAÇA, Sandra S. et al. – Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships. U.S.A.: The collegium of comparative cultures, Eckerd College, St. Petersburg, Florida. 2015. 805-816.
- GUNIA, Brian C. – Ethics in negotiation: causes and consequences.??? John Hopkins University, 2018.
- HARINCK, Fieke et al. – The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving and integrative outcomes in negotiation. The Netherlands: University of Amsterdam. 2000. Vol. 81, No. 2, pp 329-358.
- HERNÁNDEZ, Jorge E. et al – Collaborative planning in Multi-tier supply chains supported by a negotiation-based mechanism an multi-agent system. 2014. 235-269.
- KERSTEN, Gregory E. – Negotiation support and E-negotiation systems: an overview. Published online: Group Decis Negot. 2007.
- MARCHI, Sofia et al. – The possible role of empathy and emotions in virtual negotiation. Italy: University of Siena. 2020, vol 63, 263-273.
- MARTIN-RAUGH, Michelle P. et al. – Negotiation as an interpersonal skill: generalizability of negotiation outcomes and tactics across contexts at the individual and collective levels. United States: Educational testing service. 2019.
- MORGAN, R.M. et al. – The commitment trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing. 1994.
- MORSE, Lily – Moral character in negotiation. Academy of management perspectives, 2019. Vol. 33, No. 1, 12-25.

- MURPHY, Melvin E. et al. – Internal Strategies for assessing organizational communication channel effectiveness. U.S.A.: Northern Virginia Community College. 2017, volume 16, Issue 1, Pages 123-132.
- NEWELL, William James – How buyer roles and critical times affect buyer-supplier exchange episodes. Denmark: Department of management, Aarhus Universitet, Aarhus. 2017. Vol. 11 No. 3.
- OGDEN, Judith S. – When do negotiation tactics become unethical? Honesty in reframing. U.S.A.: Clayton State University. 2018.
- OTT, Ursula F. – The influence of cultural activity types on buyer-seller negotiations: a game theoretical framework for intercultural negotiations. United Kingdom: School of business and economics, Loughborough University. 2011.
- SIGURÐARDÓTTIR, Aldis G. et al. – Buyer and seller differences in business to business negotiations. The Netherlands: University of Twente in Enschede. 2019. 297-331.
- SUELDO, Mariana – The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. Lithuania: Vilnius University Faculty of Humanities. 2016. ISSN 1392-1142 (print), ISSN 2335-8750 (Online).
- TINSLEY, C et al – Adopting a dual lens approach for overcoming the dilemma of difference in international business negotiations. 1999. 1–18
- VERGHESE, Anisu K. – Internal Communication: practices and implications. India: SCMS Journal of Indian Management. 2017.
- VO, Quoc B. & Cavedon, Lawrence – Negotiation flexible agreements by combining distributive and integrative negotiation. Australia: RMIT University, 2007.
- ZHENZHONG, M. – All negotiations are not perceived equal: the impact of culture and personality on cognitions, behaviors and outcomes. Montreal: McGill University. 2005.

## 8 Anexos

### 1.

<b>FICHA DE ABERTURA DE FORNECEDOR</b>		<b>RENAULT CACIA, S.A.</b>
<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA</b>		
Nome Social	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Nº Contribuinte	CAE <input style="width: 50px;" type="text"/>	DUNS <input style="width: 50px;" type="text"/> Divisa <input style="width: 50px;" type="text"/>
Morada	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Localidade	<input style="width: 60%;" type="text"/>	Código Postal <input style="width: 20%;" type="text"/>
País	Email <input style="width: 100%;" type="text"/>	
Telefone	Fax <input style="width: 50px;" type="text"/>	Empresa do Grupo Renault? (S/N) <input style="width: 50px;" type="text"/>
<b>NOTA : DEVERÁ ENVIAR CÓPIA DO CARTÃO DE CONTRIBUINTE</b>		
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS INTERLOCUTORES</b>		
<b>COMERCIAL</b>	Nome <input style="width: 100%;" type="text"/>	
	Telefone <input style="width: 50%;" type="text"/> Fax <input style="width: 50%;" type="text"/>	
	Email <input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>CONTABILIDADE</b>	Nome <input style="width: 100%;" type="text"/>	
	Telefone <input style="width: 50%;" type="text"/> Fax <input style="width: 50%;" type="text"/>	
	Email <input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE BANCÁRIA</b>		
Nome do Banco	<input style="width: 60%;" type="text"/>	Agência <input style="width: 20%;" type="text"/>
Morada da Agência	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Localidade	<input style="width: 60%;" type="text"/>	Código Postal <input style="width: 20%;" type="text"/>
IBAN	<input style="width: 60%;" type="text"/>	COD SWIFT <input style="width: 20%;" type="text"/>
<b>NOTAS :</b> 1 - DEVERÁ ENVIAR CÓPIA DE UM DOCUMENTO EMITIDO PELA ENTIDADE BANCÁRIA ONDE SEJAM VISÍVEIS AS COORDENADAS AQUI INDICADAS 2 - ESTAS COORDENADAS BANCÁRIAS SERÃO UTILIZADAS PARA OS PAGAMENTOS EFECTUADOS POR TODAS AS EMPRESAS DO GRUPO RENAULT, INCLUÍDO FRANÇA E ESPANHA.		
( CES COORDONNÉES BANCAIRES SERONT UTILISÉES POUR LES PAIEMENTS EFFECTUÉS PAR TOUTES LES SOCIÉTÉS DU GROUPE RENAULT, Y COMPRIS FRANCE ET ESPAGNE. )		
<b>ASSINATURA DO FORNECEDOR</b>		
Data <input style="width: 50px;" type="text"/>	Nome <input style="width: 100%;" type="text"/>	
Assinatura <input style="width: 60%;" type="text"/>	Carimbo <input style="width: 40%;" type="text"/>	
<b>EMISSOR DO PEDIDO DE ABERTURA</b>		
O fornecedor já tem código SAER ? (S/N) <input style="width: 50px;" type="text"/>	Código SAER <input style="width: 100px;" type="text"/>	Cond. Pagam <input style="width: 50px;" type="text"/>
Data <input style="width: 50px;" type="text"/>	Departamento <input style="width: 100px;" type="text"/>	Função <input style="width: 100px;" type="text"/>
Nome <input style="width: 60%;" type="text"/>	Assinatura <input style="width: 40%;" type="text"/>	
<b>VALIDAÇÃO</b>		
<b>RESPONSÁVEL COMPRAS</b>	Data <input style="width: 50px;" type="text"/>	Nome <input style="width: 100%;" type="text"/>
	Assinatura <input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>RESPONSÁVEL PELA ABERTURA DO FORNECEDOR</b>		
Código ALCOR: <input style="width: 100px;" type="text"/>		
Data <input style="width: 50px;" type="text"/>	Departamento <input style="width: 100px;" type="text"/>	Função <input style="width: 100px;" type="text"/>
Nome <input style="width: 60%;" type="text"/>	Assinatura <input style="width: 40%;" type="text"/>	

A PREENCHER PELO FORNECEDOR

A PREENCHER POR CACIA