



Noviembre 2019 - ISSN: 1696-8352

## NEGOCIAÇÃO E PLANEJAMENTO DE SUPRIMENTOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Kaliandra Dos Santos Felix<sup>1</sup>

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Kaliandra Dos Santos Felix y Rickardo Léo Ramos Gomes (2019): "Negociação e planejamento de suprimentos na construção civil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/suprimentos-construcao-civil.html>

### RESUMO

Diante de um mercado com altas taxas de inflacionárias e de grande concorrência, as empresas da construção civil no Brasil devem ter um controle acentuado dos seus custos, visando a sua sobrevivência e competitividade no mercado. Nesta perspectiva, o setor de suprimentos tem função estratégica na construção civil, desenvolvendo as atividades de negociação e planejamento dos recursos materiais e humanos, para manter o equilíbrio do fluxo de caixa da organização. Fundamentado na relevância deste setor para a construção civil, o presente trabalho se propõe a apresentar um panorama dos aspectos relacionados ao setor de suprimentos, no que diz respeito à execução das atividades de negociação e planejamento. Embora exista um conhecimento difundido em relação à importância do setor de suprimentos para a construção civil, pouco se fala da relevância da negociação e planejamento nesta área. Desta forma, espera-se que esta pesquisa contribua com informações pertinentes para o entendimento de tais atividades.

**Palavras-chave:** Construção Civil. Suprimentos. Negociação. Planejamento.

### RESUMEN

Frente a un mercado con altas tasas de inflación y alta competencia, las empresas constructoras en Brasil deben tener un control estricto de sus costos, con el objetivo de su supervivencia y

<sup>1</sup> Pós-graduanda do Curso de Especialização em MBA em Gestão de Suprimentos, pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

<sup>2</sup> Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Centro Universitário UNIATENEU; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE); Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado nas disciplinas da Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Conveniado com a ABNT.

competitividad en el mercado. En esta perspectiva, el sector de suministro tiene un papel estratégico en la construcción, desarrollando las actividades de negociación y planificación de recursos materiales y humanos, para mantener el equilibrio del flujo de caja de la organización. Basado en la relevancia de este sector para la construcción civil, el presente trabajo propone presentar una visión general de los aspectos relacionados con el sector de suministro, en relación con la ejecución de las actividades de negociación y planificación. Aunque existe un amplio conocimiento sobre la importancia del sector de suministros para la construcción, poco se dice sobre la relevancia de la negociación y la planificación en esta área. Por lo tanto, se espera que esta investigación contribuya con información relevante para la comprensión de tales actividades.

**Palabras clave:** Construcción civil. Suministros. Negociación. Planificación.

### ABSTRACT

Faced with a market with high rates of inflation and high competition, construction companies in Brazil must have a significant control of their costs, aiming at their survival and competitiveness in the market. In this perspective, the supply sector has a strategic role in civil construction, developing the activities of negotiation and planning of material and human resources, to maintain the balance of the organization's cash flow. Based on the relevance of this sector for civil construction, the present work set out to present an overview of the aspects related to the supply sector, with respect to the execution of the negotiation and planning activities. Although there is widespread knowledge of the importance of the construction sector, little is said about the relevance of negotiation and planning in this area. In this way, it is expected that this research contributes with information pertinent to the understanding of such activities.

**Descriptors:** L7 - Industry Studies: Primary Products and Construction; L74 – Construction.

**Keywords:** Construction Supply Chain. Negotiation. Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a diversificação do mercado da construção civil, a negociação e o planejamento de obras são ferramentas essenciais para se ter resultados positivos nos custos finais. O setor de compras da construção civil, assim como de qualquer outro segmento, tem a função de suprir as necessidades de insumos de seus clientes, sejam internos ou externos, através de um planejamento quantitativo e qualitativo, a fim de receber o material desejado na quantidade, qualidade e no seu devido tempo.

Um dos problemas enfrentados pelo segmento é o atraso das entregas de obra, boa parte das entregas não realizadas, ocorrem pela falta de planejamento, controle e perda de produção, o setor depende de mão de obra qualificada e fornecedores que atendam as entregas dos materiais, conforme prazos estabelecidos.

Com isso, é perceptível a importância de estabelecer um cronograma para aquisição de materiais, visando melhorar o atendimento para a edificação.

Por vivenciarem as situações no dia a dia, a pesquisadora percebeu que a constante mudança no atual cenário da construção civil, forçou de forma indireta as empresas do ramo a buscarem um diferencial no mercado.

Uma das formas, foi a boa prática de ter um planejamento estratégico para execução das obras, viabilizando maior organização para o setor de compras conseguir fazer as aquisições e negociações em tempo hábil e com a ajuda de softwares.

Para que o setor de suprimentos tenha resultados assertivos nos custos da empresa, faz-se necessário tempo hábil para negociações.

Por se tratar de um setor dinâmico, não há como garantir que todas as aquisições serão realizadas de forma positiva, pois existem algumas situações emergenciais.

Compras de formas urgentes ou que estejam fora do cronograma da obra, geram perdas para a organização, isso pode ocorrer devido à falta de tempo hábil para a consulta do cronograma físico-financeiro da obra ou falta de uma cotação de forma adequada.

A pesquisadora, com base nas fontes verificadas, percebeu que o setor de construção civil é um segmento de forte impacto para economia do país.

Porém, existem algumas deficiências na gestão de planejamento de obras e no setor de compras, que impactam nos custos finais da obra. É importante que estas deficiências sejam sanadas, para que ao final de cada obra não haja impacto negativo.

Tendo como premissa as informações supracitadas, o presente trabalho tem o objetivo de demonstrar a importância da negociação na gestão de suprimentos para a construção civil.

Para isso, no decorrer da pesquisa foram abordados aspectos relacionados à gestão de planejamento de obras na construção civil, a importância da realização de cotações de preços no setor de compras e a avaliação do grau de impacto dos custos financeiros de compras na construção civil.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com Amaro (2006), um dos setores de forte impacto na economia do país, é a construção civil, ela movimentada cerca de 1,1 trilhão de reais, segundo a câmara brasileira da indústria da construção civil, gerando cerca de 12,5 milhões de postos de trabalho.

O mesmo autor, salienta a situação da construção civil na economia do Brasil:

Embora sua importância econômica, a indústria de construção civil ainda é vista como atrasada no Brasil perante aos demais setores fabris no que diz respeito à produtividade, devido a fatores como: baixo nível de industrialização, mão-de-obra desqualificada e elevado desperdício de materiais (Amaro, 2006 *apud* Melhado, 2016, p.9).

Porém esta realidade está se transformando, no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos materiais da obra.

Neste cenário, o setor de planejamento e administração de materiais contribui diretamente para a saúde financeira da organização (Goldman, 2004).

## **2.1 Setor de Planejamento de Obras e Administração de Materiais**

O setor de planejamento de obras visa garantir a execução da edificação no seu devido tempo. Utiliza um cronograma, garantindo assim, que cada etapa seja executada em tempo hábil e trabalha lado a lado com o setor de compras.

Segundo Goldman (2004, p. 13), “o setor de planejamento é em relação ao setor de compras o seu braço direito. Tanto serve de fornecedor como de controlador”. O mesmo autor ainda salienta que:

[...] quanto melhor organização da empresa e da obra, maior a probabilidade de as informações estarem corretas possibilitando um bom controle [...]. Para que o processo esteja rodando conforme o planejamento almejado, a organização das informações é imprescindível (Goldman, 2004, p. 16).

Pode-se concluir que o planejamento tem função estratégica para a saúde financeira da empresa, sendo essencial tanto no setor de compras quanto nos demais.

O planejamento realizado de forma adequada permite a provisão de cenários, possibilitando maior controle de eventuais imprevistos (Amaro, 2006).

## **2.2 Setor de Compras/Suprimentos**

Segundo Arnold (1999, p. 207), o setor de compras é a peça chave na construção civil:

[...] o departamento de compras tem a responsabilidade principal de localizar fontes adequadas de suprimentos e de negociar preços. O insumo vindo de outros departamentos é necessário para busca e avaliação das fontes de suprimentos, auxiliando também o departamento de compras na negociação dos preços. Comprar neste sentido amplo, é responsabilidade de todos [...].

Um dos principais pontos onde o setor de compras atua, é a negociação, definindo a qualidade de material, o tempo de entrega nos canteiros de obra e o valor de aquisição, no qual se tem um forte impacto financeiro para empresa.

Figura 1 – As Quatro Regras do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos na Construção

Fonte: Vrijhoef e Koskela (2000 *apud* Krainer *et al*, 2018) – adaptado.

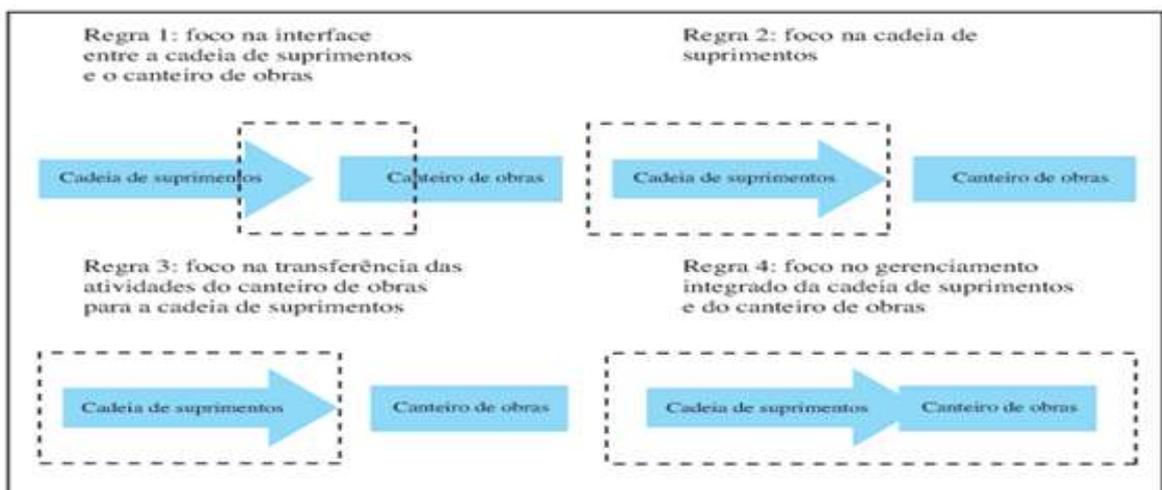
O setor de compras está interligado ao setor de planejamento, pois ambos têm o mesmo objetivo de diminuir os custos da obra.

Para Goldman (2004, p. 14), o planejamento de obras deve ser estruturado de modo que as perdas sejam eliminadas, conforme a sua afirmação:

O setor de planejamento deve montar um sistema integrado do tipo planejamento – obra – compra, de forma que os pedidos de materiais, feitos pelas obras, sejam sempre conferidos pelo setor de planejamentos, no sentido de serem estritamente necessários para a execução, não permitindo assim perdas desnecessárias que quase sempre afetam consideravelmente as despesas das obras.

De acordo com o autor, somente com o planejamento é possível controlar os gastos, de modo que na etapa de aquisição, o comprador tenha segurança do que está sendo negociado, para que todo o processo seja realizado em tempo hábil e não ocorra transtorno com o material posto em obra, sendo pela falta ou excesso.

## 2.3 Negociação



A negociação está presente no cotidiano das pessoas, mesmo sem ter essa percepção, negociamos diariamente.

No meio empresarial, um profissional que domina a arte de negociação, consegue vantagens e resultados produtivos e positivos para empresa, uma competência de grande importância para todos os segmentos.

A negociação não é uma competição onde um dos lados deverá perder e o outro ganhar, mas sim uma relação onde ambos os lados se beneficiam (Burgo, 2005).

No setor de suprimentos da construção civil, a negociação torna-se função estratégica para garantia do sucesso da construtora.

O motivo de sua importância, deve-se ao fato de que nesta área é realizado o contato com os fornecedores de material e de mão de obra, podendo contribuir para a redução dos custos envolvidos nestes trâmites e para o aumento do nível de qualidade.

Nesta perspectiva, o profissional de suprimentos precisa ter um conhecimento consistente em finanças e das atividades inerentes à obra, além de capacidade de articulação durante a negociação (Ballou, 2006).

Segundo Burbridge e Freitas (2014), a negociação pode ser desmembrada em cinco passos, que são: preparar, criar, negociar, fechar e reconstruir, cada um desses passos estão descritos abaixo:

- 1º Passo - Preparar: Na fase de preparar, antes de partir para o local de negociação, que as melhores vantagens são obtidas. Em geral, vale muito mais um argumento com base em fatos sólidos, coletados com antecedência, do que apenas um argumento colocado de improviso na hora do encontro. Preparar para uma negociação nos dá maior segurança nos argumentos a serem utilizados, sendo assim, a preparação se torna eficaz e o poder de decisão ficara mais seguro. Cabe ressaltar que o fator tempo na nesta fase é primordial, pois podemos alcançar melhores resultados para obter o preço alvo;
- 2º Passo – Criar: Nesta fase, ambos os negociadores deverão caminhar juntos, pois caso venha acontecer problemas, ambos terão maiores possibilidades de solucionar-los, obtendo assim, ganho mútuo e maior probabilidade de uma parceria longínqua;
- 3ºPasso – Negociar: Ser objetivo e claro é um fator principal nesta etapa, conciliar com o outro negociador seus gargalos, bem como ouvir o do outro, é de extremo impacto para a divisão da política “ganha x ganha”;
- 4ºPasso – Fechar: Esta é a etapa onde se tem percepção se a negociação foi bem-sucedida ou não. Devemos levar em consideração nesta fase se as necessidades propostas foram atendidas para ambos os lados, evitando assim, futuros impactos negativos e prejuízos para os respectivos negociadores;
- 5º Passo - Reconstruir: Nesta fase é onde verificamos que o negócio não foi fechado apenas momentaneamente, mas ela poderá ter longevidade por um bom período, agradecer e elogiar a negociação nos faz ter um bom relacionamento com os fornecedores.

Para ser realizada uma boa negociação é necessário um planejamento de compras, pois proporciona redução de custos para empresa, além da redução do estoque e a entrega em tempo hábil. Já negociar em caráter emergencial, gera custos maiores para empresa e o prazo desejado para entrega nem sempre consegue ser atendido (Burbridge; Freitas, 2014).

Segundo Pozo (2010), a negociação com os fornecedores pode ser desenvolvida de maneira eficaz através de estratégias, garantindo a satisfação dos clientes e equilíbrio do fluxo de caixa.

A primeira estratégia é conhecer os prazos e recursos disponíveis, desta forma, o pagamento dos fornecedores poderá estar alinhado com a data de recebimento dos serviços executados pela empresa.

Outra estratégia é desenvolver parcerias com mais de um fornecedor. Isso permite que se tenha um poder maior de negociação e impede que a empresa fique na mão do fornecedor.

Durante o desenvolvimento de parcerias, devem ser priorizados os fornecedores que estejam mais alinhados com as necessidades específicas da empresa (Braga, 2006).

Em todas as informações supracitadas, o planejamento é de suma importância, tanto de para negociação de materiais, quanto para a negociação de mão de obra.

Através dele, é possível estabelecer cronogramas que provisionem as entregas e as necessidades de insumos. Assim, fica mais fácil a busca de fornecedores que ofereçam melhores condições de mercado sob preços mais acessíveis (Tubino, 2000).

Em síntese, o setor de suprimentos deve ter em mente que a negociação é estratégia crucial para a gestão de obras.

Para isso, o profissional deve buscar desenvolver seus meios de comunicação, ligando suas necessidades e exigências, para que os materiais ou serviços adquiridos, sejam conforme o que se espera.

Neste cenário, vale ressaltar que a empatia com o fornecedor também deve ser desenvolvida, entendendo que o mesmo tem suas limitações e que o melhor caminho para negociação, é uma comunicação serena, visando melhores resultados para ambos os lados (Burbridge; Freitas, 2014).

## **2.4 Controle de Estoque**

Conforme Dias (2005, p. 16): “A administração de estoques deverá conciliar a melhor maneira os objetivos dos quatro departamentos (compras, produção, vendas e financeiro), sem prejudicar a operacionalidade da empresa, assim como a definição da política de estoques”.

O setor de estoque existe para que os canteiros de obras armazenem seus materiais, de forma correta e eficaz, com o objetivo de atender a produção da edificação.

De maneira geral, naquilo que está relacionado à abrangência dos suprimentos para a construção civil, os termos gestão de estoque e armazenamento sempre são confundidos, mesmo entre profissionais que atuam nesta abrangência.

No site da LMX Logística encontra-se uma boa diferenciação entre os termos supracitados.

A atividade de gestão de estoque é considerada estratégica e sua função é controlar os aspectos relacionados ao abastecimento da linha de produção e à disponibilização de produtos para venda. Já as tarefas executadas dentro do armazém são de natureza operacional. Tais como: recebimento de materiais; separação de produtos; alocação nas prateleiras; consolidação de pedidos (LMX, 2019).

Cabe salientar que estoque parado é dinheiro e tempo desperdiçado, dessa forma, quanto menor o estoque, menor serão os custos.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14) “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma revisão bibliográfica, ou seja, uma pesquisa elaborada a partir de artigos científicos e livros.

Segundo Oliveira (2008), a revisão bibliográfica é feita a partir de levantamentos de referenciais teóricos já analisados, e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas da web sites etc.

O método de pesquisa utilizado, foi a pesquisa qualitativa. Para Silva (2005), este método investiga fenômenos que não podem ser quantificados, trabalhando com um universo de significados, motivações, crenças, valores e atitudes.

Essa abordagem da ênfase às relações humanas e a subjetividade que pode emergir do fenômeno estudado.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da abordagem da presente temática podemos inferir que uma gestão estratégica da cadeia de suprimentos é um fator primordial para o sucesso ou fracasso de uma construtora.

Para isso, faz-se necessário uma atenção especial das atividades de negociação e planejamento de suprimentos, tendo em vista que estas atividades influenciam na realização de todos os outros trâmites pertinentes ao canteiro de obras.

O controle das atividades relacionadas ao setor de suprimentos é uma tarefa árdua, para isso é importante o uso de ferramentas auxiliares, que promovam maior gestão do planejamento e negociação.

Desta forma, a gestão de suprimentos da construção civil, em especial nos processos de negociação e planejamento, podem ser os caminhos para que o empreendimento atinja suas metas e alcance seus objetivos de forma eficaz.

No presente trabalho foi abordada a temática “Negociação e Planejamento de Suprimentos na Construção Civil”, envolvendo todas as atribuições relacionadas à negociação e o planejamento do setor de suprimentos no canteiro de obras.

Embora, já existam trabalhos relacionados à temática, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para consolidar o conhecimento no âmbito educacional e acadêmico, servindo de base para que novos estudos sejam realizados.

## REFERÊNCIAS

Amaro, Felipe Victor. (2016). *Gestão de suprimentos e gestão de projetos: um estudo de caso na construção civil*. Monografia (Graduação em Administração) -Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília.

Arnold, J.R. Tony. (1999). *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas. ISBN - 9788522421695

Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Boockman. ISBN 9788522448531.

Braga, A. (2006). *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Instituto Coppead.

Burbridge, M.; Freitas, W. (2014). *Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios*. 1. ed. – São Paulo: Saraiva. ISBN-13: 978-8502226333

Burgo, R. N. S. et al. (2005). *Supply Chain Management: Uma Introdução à um Modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos para Obtenção de Diferencial Competitivo*. Revista Científica Eletrônica de Administração, v. 5, n.9. ISSN 1676-6822

Dias, Marcos Aurélio R. (2010). *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522498840.

Goldman, Pedrinho. (2004). *Introdução ao planejamento e controle de custos na construção civil brasileira*. 4. ed. São Paulo: Pini. ISBN-10: 8572661557.

Krainer, C. W. M.; Krainer, J. A.; Cataldi, R.; Iarozinski Neto, A.; Romano, C. A. Modelo para formação de parcerias na construção civil. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 18, n. 1,p. 31-

47,jan./mar.2018.ISSN 1678-8621Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído.<http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212018000100208>.

LMX (2019). *Quais são as diferenças entre a gestão de estoque e armazenagem?* São Paulo: LMX, 2019.

Pozo, H. (2010). *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 6. ed. – São Paulo: Atlas. ISBN-13: 978-8597001976.

Prodanov, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. ISBN: 978-85-7717-158-3.

Szajubok, Nadia Kelner; Alencar, Luciana Hazin; Almeida, Adiel Teixeira de. (2006). Modelo de gerenciamento de materiais na construção civil utilizando avaliação multicritério. Disponível em: *Production*, 16(2), 303-318. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200010>. Acesso em: 08/05/2019.

Tubino, D. F. (2000). *Manual de planejamento e controle da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas. ISBN-13: 9788522424269.

Vrijhoef, R.; Koskela, L. (2000). The Four Roles of Supply Chain Management in Construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 6, n. 3, p. 169-178. ISSN: 1478-4092

Walsh, K. D., J. C. Hershauer, et al. (2004). Strategic positioning of inventory to match demand in a capital projects supply chain. *Journal of Construction Engineering and Management-Asce*, v.130, n. 6, p. 818826. ISSN 07339364.