

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMADEUS MACHADO JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES
EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE SÃO LUÍS**

São Luís

2014

AMADEUS MACHADO JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES
EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE SÃO LUÍS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2014

Machado Júnior, Amadeus Elias

Estratégias de negociação com fornecedores no varejo, um estudo de caso de uma empresa de São Luís / Amadeus Elias Machado Júnior. – 2014.

XX f.

Impresso por computador (Fotocópia)

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Compras – Varejo – Estratégias 2. Compras – Varejo – Negociação I. Título

CDU 658.871

AMADEUS MACHADO JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES EM UMA EMPRESA
DE VAREJO DE SÃO LUÍS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), requisito á obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___/___/ 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof. Ms.
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof. Ms.
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

São Luís
Julho/2014

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha irmã Deuzimar Martins (in memoriam) que está presente em minha vida através dos meus pensamentos e lembranças e sempre será meu maior motivo de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade deste momento, sabedoria concedida para tomar as escolhas corretas e benção de conviver ao lado de pessoas inspiradoras

Agradeço também a minha família, em especial a minha mãe e irmã, Maria Laetitia Araújo Martins Deuzimar Martins (in memorian). À minha mãe pelo esforço incondicional sempre dedicado ao cuidado dos filhos, pelo perfil lutador que sempre me motivou e inspirou a ser quem sou hoje, pelo amor e carinho que sempre demonstrou nas horas mais difíceis e por além de tudo isso, pela amiga que sempre foi e sempre será em qualquer situação. Eu te amo mãe. À minha irmã pela oportunidade de ter sido irmão da pessoa mais inspiradora que já conheci, pelo amor fraternos imensurável, pelo carinho de amiga que sempre foi e pelas lembranças que sempre guardarei no coração.

Ao meus Prof. Orientador Dr. Ademir da Rosa Martins, pela inteligência, disponibilidade e paciência de me orientar neste momento tão importante e também a todos os outros professores que fizeram parte de minha formação.

Ao meus amigos que estiveram comigo nas horas de estudo, lazer, estresse, ouvindo desabafos, difundindo conhecimentos, lutando batalhas, dividindo a tristeza e compartilhando as alegrias em especial aos que posso considerar meus irmãos: Marcus Vinícius, Leógenes Pedroso, Allisson Mendes, Hugo Dino, Thiago Araújo e Luciana Araújo.

Agradeço também a minha amada namorada, Isa Lorena de Castro pelo companheirismo ilimitado, em todos os momentos, pelo amor e carinho que sempre dispunha, pela alegria contagiante que por inúmeras vezes me punha a sorrir, pela compreensão e sapiência nos momentos decisivos.

Obrigado a todos.

<<< É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.>>>

<<< Theodore Roosevelt >>>>

RESUMO

A negociação é um processo inerente a todos os seres humanos. Não somente em ambientes de trabalho e na fase adulta mas em todas as etapas da vida é possível perceber que usamos técnicas para conseguir benefícios de comum acordo com a outra parte interessada. No mundo empresarial, mais especificamente no varejo, essa habilidade é essencial para que os profissionais envolvidos no processo possam atingir seus objetivos e consequentemente, atingir os objetivos da empresa e gerar lucro. Considerando que uma empresa de varejo sempre está em constante relação com diversos fornecedores, estratégias de negociação precisam ser estabelecidas para que os riscos possam ser minimizados. Desta forma, o estudo teve como objetivo geral compreender como funciona as estratégias de negociação com fornecedores no varejo e como objetivos específicos avaliar se essas estratégias são eficientes para que o objetivo da empresa seja alcançado. De acordo com a análise foi concluído que ações dos colaboradores envolvidos no processo são bem desenvolvidas mas podem ser otimizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias. Negociação. Varejo. Compras. Fornecedores.

ABSTRACT

Negotiation is a process inherent to all human beings. Not only at work environment and at adulthood but also at every stage of life it's possible to see people using techniques in order to obtain benefits by common accord with the other concerned part. In business world, specifically at the retail, this ability is essential for those professionals involved in the process to achieve their goals and, therefore, achieve the company's goals, thus generating profit. Considering that a retail company is always relating itself with many suppliers, the strategies of negotiation need to be well established in order no minimize the risks. Thereby, this study had the main goal to understand how strategies with suppliers works at the retail and has specific goals to evaluate if this strategies are efficient enough to achieve the company goals. According to the analysis it was concluded that the actions of the employees involved in the process are well developed but can be optimized.

KEYWORDS: Strategies. Negotiation. Retail. Purchasing. Suppliers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resultado da avaliação do comprador 1 sobre suas relações com seus fornecedores.....	46
Tabela 2 - Resultado da avaliação do Comprador 2 sobre suas relações com seus fornecedores.....	46
Tabela 3 - Resultado da avaliação do Comprador 3 sobre suas relações com seus fornecedores.....	46
Tabela 4 - Índice de avaliação dos fornecedores.....	47
Tabela 5 - Índice de avaliação da relação do comprador com todos seus fornecedores.....	48
Tabela 6 - Relação de notas dos Compradores obtidas através da análise do Gestor de Compras	49
Tabela 7 - Índice de competência individual dos Compradores	49

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Estrutura Organizacional	32
Figura 2 - Etapas do Processo de Negociação.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contexto	12
1.2	Objetivos.....	13
1.3	Organização desse documento	13
2	PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO	15
2.1	A Negociação	15
2.2	PRINCÍPIOS DA NEGOCIAÇÃO.....	15
2.3	AS TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO MAIS UTILIZADAS	16
3	COMÉRCIO VAREJISTA.....	18
3.1	Introdução.....	18
3.2	Gestão do Varejo.....	20
3.2.1	As Principais Estratégias Utilizadas No Setor de Varejo.....	20
3.3	Gestão de Compras e Estoque	21
4	FORNECEDORES.....	25
4.1	Relacionamentos com Fornecedores	25
4.2	Técnicas de Negociação com Fornecedores.....	27
5	ESTUDO DE CASO	29
5.1	Resumo da Empresa	29
5.1.1	Contexto.....	29
5.1.2	Missão, Visão e Valores.....	30
5.1.2	Organograma.....	31
5.2	As Fases da Negociação com Fornecedores na Empresa.....	33
5.3	Estratégias de Negociação com Fornecedores na Empresa.....	37
6	METODOLOGIA	40
6.1	Enquadramento Metodológico.....	40
6.2	Avaliação das Negociações com Fornecedores na Empresa.....	41
7	RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
8	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS COMPRADORES DA EMPRESA	57
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS COMPRADORE DA EMPRESA E SEUS FORNECEDORES	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

Este trabalho trata-se de um estudo sobre as principais formas e estratégias de negociação com fornecedores utilizadas em uma empresa de Varejo da cidade de São Luís para entender o funcionamento desse processo e observar como as variáveis interagem entre si.

Deste modo pode-se dizer que no panorama empresarial a importância do varejo vem crescendo não só no Brasil como também no mundo. O ritmo acelerado e o fortalecimento do setor fazem aumentar o número de varejistas, de modo que, presentemente, o setor oferece um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, compreendendo cerca de um milhão de lojas e concebendo ser mais de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. (PARENTE, 2000)

O Brasil é considerado o mercado emergente mais atraente em relação ao setor de varejo, por exemplo, de vestuário. De acordo com um estudo da consultoria internacional A.T. Kearney, o Brasil ficou em primeiro lugar, em 2009, pelo segundo ano consecutivo no ranking dos 10 países mais atraentes para o varejo de roupas e acessórios. (BRASIL, 2009 in SILVA, 2011).

Com isso entende-se que o controle de compras e vendas é algo indispensável dentro de qualquer empresa que queira manter-se no mercado. Inquestionavelmente, um fluxo de caixa bem elaborado propicia informações úteis e relevantes que facilitam encontrar as respostas certas para as questões fundamentais.

Deste modo pode-se dizer que o varejo necessita de uma boa administração para, assim, poder fazer uma boa negociação. Com isso devem se planejar, organizar, administrar e controlar o desenvolvimento que envolve a sobrevivência e o futuro dos seus negócios. Com uma boa negociação poderá se destacar da concorrência e, assim, competir no mercado. (GOUVEIA, et al.2011)

O presente trabalho, que tem por objetivo analisar os principais métodos de negociação de uma empresa do setor varejista de São Luís, trata-se de uma pesquisa bibliográfica culminada com um estudo de caso. O ambiente de estudo será uma loja de varejo localizada em um shopping na cidade de São Luís. É uma loja de departamento que já atua no mercado desde 1999 e é especializada principalmente na venda de confecções, móveis e eletrodomésticos.

1.2 Objetivos

Entende-se ser de importância considerável a abordagem acerca do tema proposto. Negociação em administração pode ser a diferença entre o lucro e o prejuízo no resultado final de uma empresa, seja ela em qualquer setor. Especificamente no varejo essa técnica deve ser bastante estudada já que, devido a forte concorrência do setor, influencia diretamente o preço de venda das mercadorias. Sendo assim, este trabalho tem por objetivo geral analisar o processo de negociação com fornecedores no varejo a fim de estabelecer se o processo hoje desenvolvido na empresa estudada pode ser considerado eficiente de acordo com critérios estabelecidos por esta pesquisa.

São objetivos específicos:

- Verificar como são feitas as negociações com fornecedores envolvendo aspectos comerciais da empresa estudada.
- Identificar as principais estratégias de negociação utilizadas em acordos entre fornecedores e empresa.
- Avaliar se o atual processo da empresa pode ser considerado eficiente

1.3 Organização desse documento

O trabalho está estruturado em 7 (sete) capítulos. O primeiro apresenta o trabalho, o segundo inicia os estudos sobre processo de negociações, apresentando os primeiros conceitos e identificando, de acordo, com autores quais são as técnicas de negociação existentes.

O terceiro capítulo apresenta o comércio varejista, setor de mercado no qual a empresa estudada encontra-se. É também citado aspectos técnicos sobre Gestão do Varejo e como funciona essa administração indispensável para um bom controle de estoque e previsão de compras. O quarto capítulo apresenta o objeto de análise dessa pesquisa acadêmica: os fornecedores. Toda a relação com esse stakeholder é estudada para que se consiga observar o fluxo dessas relações dentro de uma empresa de varejo e a influência dessa relação nos resultados da empresa.

O quinto capítulo apresenta a empresa estudada, caracterizando-a quanto ao seu setor de atuação e especificamente os setores e profissionais relacionados à função de compras, que lidam diretamente com a tarefa de se relacionar com os fornecedores. A estrutura hierárquica da empresa também é apresentada.

No sexto capítulo tem-se a análise do resultado da pesquisa.

Terminando esse trabalho, o sétimo capítulo apresenta as conclusões.

2 PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

2.1 A Negociação

O assunto negociação é relativamente novo em termo de bibliografia conhecida e conceitos porém. Alguns pensam negociação como exclusivamente a habilidade de tomar vantagem em detrimento da outra parte. Porém, autores mais modernos já desenvolveram teorias sobre a arte de negociar mais condizentes com a realidade do mundo em que vivemos.

Negociação pode ser definida como um campo de conhecimento e empenho que vis a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa (COHEN, 1980). Podemos notar portanto o desejo de relacionamento com pessoas e não somente adquirir algo que as beneficie.

Pode ser entendida também como um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta (FICHER & URY, 1985). Percebe-se agora a importância da comunicação no processo pra que haja entendimento de ambas as partes. Nierenberg (1981) define negociação com a atividade que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouro para todos os participantes.

Tem-se conhecimento que quando se fala em processo de negociação isso acaba levando á três variáveis que são consideradas como sendo básicas e eles são: poder, tempo e informação, segundo Martinelli e Almeida (1997). Mas, pode-se dizer que, em muitos casos, por muitas vezes, podem acontecer situações em que aparece somente uma ou duas dessas variáveis. Deste modo, entende-se que quando aparecem oportunidades de negócios, essas variáveis ocorrem no dia a dia dos indivíduos e cabe, a cada um, explorá-las para assim ter êxito.

2.2 PRINCÍPIOS DA NEGOCIAÇÃO

Para conseguir uma boa negociação torna-se importante ter conhecimento pelo menos dos princípios que envolvem a negociação, pois, assim, pode-se conseguir se relacionar de maneira adequada e assertiva com as pessoas, sem sentimentos que, por muitas vezes, se traz de culpa ou de perda. Com isso entende-se que o sucesso de um negociador basicamente depende, sobretudo, de seus conhecimentos, da sua habilidade para colocar em prática, da sua atitude e por sua

consciência que o outro lado tem que perceber que também ganhou com o resultado da negociação que acabou de ser concluída.

Deste modo, para conseguir ter rentabilidade nos negócios é preciso fazer uma boa negociação e isso é considerado por muitas vezes como sendo vital para o sucesso de qualquer organização ou para alguém tornar-se bem-sucedido. Com o passar dos anos foram se aprimorando certas técnicas, para poder se chegar a um nível de negociação considerado ideal. Dessa forma, tornam-se imprescindíveis quatro princípios básicos para um bom negociador, de acordo com Flecha de Lima (apud COSTA, 2004): planejamento, argumentação sólida, conhecimento do adversário e transparência.

2.3 AS TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO MAIS UTILIZADAS

Cada ser humano traz consigo uma combinação de traços de personalidade que, por muitas vezes, pode acabar impactando na maneira como se negocia e no resultado da negociação. Na maioria das vezes o comportamento acaba por influenciar, e muito, na eficiência da negociação e, igualmente, pode ajudar a definir o tipo de negociação, seja quando se sai satisfeito com o desempenho ou quando as negociações são desgastantes, frustrantes ou confusas. Estilos de negociação, no entendimento de Shell (2001), é um conjunto de comportamentos e reações, relativamente estáveis e orientados pela personalidade de cada um, que surgem durante uma transação comercial.

Pode-se dizer que no decorrer dos tempos foram aparecendo muitas técnicas que servem para orientar uma negociação que seja considerada produtiva. No entendimento de Pinto (1993) as dez técnicas consideradas principais, são:

- Planeje o melhor acordo possível.
- Use a influência para encurtar a distância e facilitar o entendimento.
- Faça propaganda de sua proposta, enfatizando os ganhos mútuos.
- Canalize a agressividade para as realizações positivas.
- Apresentem de uma só vez, os itens negociáveis.
- Negocie item por item.
- Faça pausa, estrategicamente.

- Crie as possibilidades objetivas de acordo e os padrões referenciais de negociação, por meio de brainstorming.
- Não utilize e nem deixe se envolver por artimanhas.
- Encerre a negociação somente quando houver satisfação mútua.

Destarte, a negociação representa uma poderosa ferramenta da administração moderna. Por ser uma ferramenta tão útil acaba que os meios de comunicação diariamente mencionam os mais variados tipos negociação, quando anunciam parcerias como fusões, incorporações, joint-ventures e alianças estratégicas, como afirmam Andrade, Andrade, Alyrio e Macedo (2004). O desenvolvimento de novos produtos, serviços e novas tecnologias que suprem as mais antigas acabam provocando mudanças no ambiente. A aceleração com que prosseguem essas mudanças causa por muitas vezes impacto sobre as organizações. As negociações, ao longo dos tempos, fazem-se presentes, tanto quando se firmam acordos estabelecendo estes tipos de procedimentos, como na prática de cada um deles.

3 COMÉRCIO VAREJISTA

3.1 Introdução

Dentro do cenário geral do comércio nacional, o varejo é a grande ênfase, tanto em indicador de empresas, quanto em pessoal ocupado, visto que quase cinco milhões de pessoas trabalham nesse setor. Por decorrência, o comércio varejista é o que faz maior volume de pagamento da grande massa salarial. Todos esses apontadores, por si só, dão conta do valor que o varejo apresenta no desenvolvimento econômico e social do país. Por um lado, o varejo constitui-se realmente como um dos centrais pilares da economia, ajudando a acender fortuna com o aproveitamento do mercado interno. (LEVY, 2000)

O comércio varejista faz jus a destaque na economia brasileira nos últimos anos. Podem-se elencar brevemente três razões fundamentais para essa asseveração:

- 1) Em primeiro lugar, é um setor com boa absorção de mão de obra, em geral menos qualificada, que, de certo modo, compensa o desemprego da indústria, como notado por Santos & Costa.
- 2) Em segundo lugar, após uma forte transição do setor na década de 1990, saindo de uma composição mais pulverizada para grupos estruturados de varejo, houve uma disposição à maior diversificação e acirramento da concorrência. Daí em diante, a disputa pelo consumidor fez com que a procura e a barganha de produtos com fornecedores se tornasse um importante mecanismo de redução de preços.
- 3) Por fim, sua capacidade de gerar um canal direto em meio a produção e consumo, altamente suscetível à variação da demanda e às preferências do consumidor, pode influenciar absolutamente o elo final da cadeia de valor dos produtos, como discutido em Guidolin et al.. (2009)

A ampliação das empresas do setor varejista e, por força da internacionalização do mercado, foi distribuída á novos negócios em crescente desenvolvimento e, portanto, aumentando sua presença e conhecimento. Reforçando esse assunto, Crispim (1995) diz que, esta variação de conduta começou a provocar um impulso nas margens de lucro, na concorrência e no volume industrial que era direcionado sob forte aperto. A inquietação com o espaço da loja, com um acolhimento

mais personalizado e o empenho com a sociedade e o meio ambiente passaram a fazer parte do escopo do varejo, segundo esclarece Novaes (2001). Nessa situação, as empresas do comércio varejista podem e precisam aprimorar sua variedade e qualidade de produtos/serviços proporcionados, procurando oferecer maior destaque na ação operacional e estabelecendo qualidade para o aumento da produtividade procurando focar o trabalho no consumidor final que, segundo Kotler,(2000) precisa corresponder a uma estratégia que está catalogada ao preço e à qualidade do produto.

No cenário muito complexo em que se dimensionam hodiernamente as relações econômicas do sistema capitalista, corporificou-se uma sociedade voltada para a satisfação de necessidades todas as ocasiões mais numerosas, criadas e renovadas pela própria engrenagem da economia de mercado: produção e consumo tornaram-se palavras-chave na regência da atividade humana, de uma forma jamais dantes imaginada. Dentro desse contexto, nos Estados Unidos, surgem os shoppings centers, produto da evolução do comércio varejista, que ultrapassou as barreiras das lojas de rua e dos mercados municipais para chegar o formato de uma estrutura comercial inovadora, voltada a maximizar a aplicação da lei da oferta e da procura. (CERVEIRA FILHO, 2000)

No Brasil, como não poderia ser diferente, sentiu-se do mesmo modo os efeitos destas modificações. Desta forma se tornam importantes os dizeres de Maria Elisa Gualandi Verri (1996)

Quando se analisa a evolução do comércio varejista, chega-se à conclusão de que no passado recente só existiam as chamadas 'lojas de rua', e que o comerciante tinha como preocupação principal a área de alcance de seu comércio, ou seja, sua vizinhança. Tal preocupação facilitou a criação, em algumas cidades, de verdadeiras comunidades de comerciantes em áreas específicas – por exemplo, em São Paulo, tornaram-se comuns as ruas onde só se comercializavam móveis, lustres ou mesmos artigos para telefones. Posteriormente, por criação das administrações municipais, surgiram os chamados mercados municipais, que reuniam o comércio alimentício e de utilidades domésticas.

Segundo Parente (2000) varejo são todas as atividades que englobam o processo de venda e serviços para acolher uma necessidade pessoal do consumidor final quando se fala em varejo, logo aparece em mente à imagem de uma loja; porém, as atividades varejistas podem ser desempenhadas também pelo telefone, pelo

correio, pela internet. Desta forma, o varejo é a venda de bens e serviços inteiramente ao consumidor final, que muitas vezes é usuário do produto ou serviço que comprou.

A concorrência hoje é cada ocasião mais competitiva. E entre dessemelhantes formatos de lojas, os varejistas de agora estão se tornando ou vendedores de mercadoria de massa ou varejistas especializados. Até pouco tempo, os consumidores davam prioridades às lojas de departamento, mas, aos poucos, a tendência foi passando para os shoppings centers, onde encontramos os mais variados formatos de varejo, além do grande espaço para estacionamento e segurança. (LEVY, 2000)

Existe uma grande e crescente diversificação nos contornos varejistas, que podem ser chamados como tipos institucionais do varejo, derivada e estimulada pela própria segmentação da demanda, pela ampliação na oferta de produtos e por emergentes tecnologias que permitem o desenvolvimento de canais alternados de venda. Entre as diferentes propostas de segmentação do comércio varejista, destaca-se a de Saab & Gimenez, (2000) que discrimina o comércio varejista não lojista do lojista, tendo o primeiro valor crescente.

No caso do varejo, elo término da cadeia produtiva e de distribuição, e setor muito dinâmico e sensível ao ambiente dada sua influência mútua direta com os consumidores, o posicionamento estratégico é, segundo Williams & Torella (1997) um dos condicionantes essenciais da competitividade, ainda que sua escolha seja relativamente atrapalhada pelo menos por dois fatores expressivos: a) Grande diferença nas perspectivas de valores dos consumidores, pelo lado da demanda; b) Grande heterogeneidade nos tipos e formas de varejo, pelo lado da oferta.

3.2 Gestão do Varejo

3.2.1 As Principais Estratégias Utilizadas No Setor de Varejo.

Os anos 90 foram marcados pelo fechamento de grandes redes de varejo, como, por exemplo, a Sloper, a Sears, a Casa José Silva, dentre outras, em função do acréscimo geral da competitividade no varejo. A partir daí, os empresários começaram a compreender a necessidade da valorização do brand, ou seja, da marca de um produto; o consumidor brasileiro passou, gradativamente, a ser mais exigente; os shoppings centers apareceram com eficácia no cenário e a moda adquiriu um visual mais moderno e urbano. Para Fukushima e Muller, a moda brasileira, a partir dos anos

2000, desenvolveu uma dinâmica própria, misturando matérias-primas e padrões de várias coleções, conservando-se em linha com as tendências de mercados mais experientes e, em algumas circunstâncias, adiantando-as. Agora a moda brasileira vem desenvolvendo marcas e designers conhecidos por seu estilo próprio e sua individualidade, abrindo espaço para incursões internacionais. (FUKUSHIMA, 2008)

No Brasil, além das grandes redes de lojas de departamentos, o setor de varejo de vestuário é composto por pequenas empresas e varejistas locais. Ainda que essas lojas possam precisar de escala, de uma rede extensa de fornecedores ou de eficiência operacional, conseguem competir com as grandes lojas e garantir a sua fatia de mercado. No entanto, “devido a sua falta de escala e fontes de capital escassas, tais empresas varejistas estão geralmente mais expostas aos reveses econômicos quando comparadas às grandes redes”. (MARISA, 2010)

Para McGoldrick (2002) os compradores varejistas assumem um conjunto bastante variado de decisões, incluindo as decisões de sortimento e também as decisões estratégicas da companhia. A seleção de fornecedores, a avaliação e negociação são responsabilidades chave do setor de compras e a atividade que consome maior parte de seu tempo. A maioria dos compradores utiliza pelo menos 50% do tempo, se relacionando com fornecedores. O estudo do autor revela também a extensão do envolvimento no desenho do produto, formulação, embalagem e teste. A previsão de vendas é especialmente importante para o setor de vestuário, no qual existe um lead time longo entre o pedido e a entrega na loja. Os compradores também alegaram responsabilidade considerável sobre a formação de preços e remarcação (quando aplicada). O envolvimento com promoção de vendas e propaganda varia consideravelmente de empresa para empresa. A maioria dos compradores ocupa algum tempo no treinamento de compradores juniores.

3.3 Gestão de Compras e Estoque

A gestão de compras e também estoques é um assunto essencial para uma empresa seja ela de qualquer ramo e frequentemente absorve parte substancial do orçamento operacional de uma organização. Deste modo pode-se dizer que a administração de estoques é de importância bem expressiva na maior parte das empresas, tanto em função do próprio valor dos itens mantidos em estoque, como associação direta com o ciclo operacional da empresa.

Considerada uma das mais respeitáveis fases é o ciclo de compras de uma organização, pois é representada por sua relação ao seu desempenho logístico efetivo. Nesse sentido, é preciso ter atenção especial para planejar, executar, monitorar e agir corretivamente, pois essas medidas merecem cuidados quando se discute a elaboração de estratégias de compras. Os trabalhos de Pinto e PWC in Freitas (2008) comprovam o crescente papel imposto às atividades de compras em uma organização, observando-se uma melhora clara no modo como estas são tratadas em âmbito empresarial.

Tem-se conhecimento que nos últimos anos, em todo o mundo, a área de compras decorre passando por grandes transformações e o grande motivo está no fato de que passou a ter estima equivalente às finanças, marketing ou produção, e atualmente une as decisões estratégicas das empresas, sendo que nenhuma organização financeiramente bem sucedida pode abstrair-se da contribuição de compras/suprimentos em seu planejamento estratégico. (DIAS, 2006)

Las Casas (2006) destaca que a gestão de estoques está intimamente relacionada com as vendas da empresa, visto que qualquer determinação acerca da quantidade de mercadorias a ser conservada no estoque decorre da previsão de vendas determinada para certo período. Para atender o desejo dos clientes por novidade, as lojas de varejo de moda necessitam ter, em seu estoque, uma variedade de modelos que, por sua vez, também são subdivididos em diferentes tamanhos, cores, padrões de estampa etc.

Hoje em dia, a gestão de estoque é um grande desafio para os gestores de materiais, isso por causa das modificações de fatores que influenciam nos custos referentes, a busca ininterrupta por soluções, tendo em vista uma redução dos custos e a eficiência dos controles, e para isso cria-se adaptações de métodos que satisfaçam as políticas atuais da empresa. Dessa forma nenhuma organização pode planejar detalhadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, contudo, podem e necessita ter uma visão estratégica de todo o complexo produtivo. (VIANA, 2002)

Schmid (2004) afirma que no segmento do varejo de moda, independentemente de tratar-se de uma empresa que lança suas próprias peças ou de uma empresa que contrai de terceiros os produtos a serem comercializados, existirá sempre o envolvimento direto com a função de compras. Sendo assim, à função de compras cabe:

- a) avaliar a demanda dos clientes da loja;
- b) determinar os tipos e a quantidade necessária das mercadorias a serem adquiridas;
- c) selecionar os fornecedores, receber e inspecionar as mercadorias compradas e manter o controle das mercadorias, para, a partir disso, fazer novos pedidos.

Nos esclarecimentos de Costa (2002), a função de negociador das compras é mais que uma atividade administrativa, ela é de fundamental importância para o sucesso das atividades logísticas de uma empresa. Ele também assegura que:

A Área de Compras é, por muitos, vista de forma equivocada como uma área excessivamente burocrática e geradora de despesas, mas na realidade pode trazer resultados bem diferentes, desde que suas funções sejam bem executadas.

Para um bom planejamento de compras é preciso procurar o entendimento com os vários usuários, e isso é missão do profissional de compras tentando identificar meios de atender aos pedidos dentro do que é constituído pelas normas e procedimentos da empresa. O departamento de compras envolve o fornecedor em presença dos demais membros da organização. Trata-se da consideração com o cliente interno, cujo foco é abordado pela disciplina do marketing interno, voltado ao colaborador (BRAMBILLA, 2005).

Conforme enfatiza Parente (2000), o procedimento de compras abrange, certamente, a atividade mais crítica de uma empresa do ramo de varejo. Logo à medida que as vendas são desempenhadas, os estoques das lojas precisam ser reabastecidos para que novas vendas possam suceder. Portanto o ciclo de abastecimento incide em uma função essencial para a sobrevivência e expansão de qualquer empresa varejista. Com fundamento na importância da área de compras diante os outros setores da empresa, compreende-se que os profissionais desta área necessitam estar preparados para que a organização como um todo consiga alcançar os objetivos financeiros esquematizados pela alta administração.

Deste modo um dos alvos da gestão de estoques conforme entendimento de Kobayashi (2000), é conservar suprimento apropriado de mercadorias e produtos para acolher os clientes. Entretanto, muitas companhias não conseguem ter conhecimento se falta material e quanto dele falta quando se recebe os pedidos dos clientes. O motivo que por muitas vezes isso acontece podem ser de diversas ordens tais como:

ausência de perceptibilidade a propósito de as quantidades de estoque; atrasos nas programações de produção; descentralização dos estoques em muitos locais e em quantidades escassas; ausência de conhecimento correto da circunstância referente ao estoque e a desordem que muitos depósitos se encontram.

Segundo Slack (2007), a incerteza da demanda é a principal operação que se deve analisar para se repor o seu estoque e isso deve ser observado parcialmente. Na maioria das vezes os pedidos são planejados para deixar certo nível de estoque médio de segurança quando o pedido chega. A condição de estoque de segurança é entusiasmada pela variabilidade da demanda e do lead time do fornecimento.

Viana (2002) deste modo enfatiza que os fundamentos da gestão de estoques são evitar entrada de materiais desnecessários, mantendo em estoque tão somente os de verdadeira necessidade da empresa; centralizar as informações que permitam o permanente acompanhamento e planejamento das atividades da gestão; definir os parâmetros de cada material incorporado ao sistema de gestão de estoques, determinando níveis de estoque respectivos (máximo mínimo e segurança); determinar para cada material, as quantidades a comprar, por meio dos relativos lotes econômicos e intervalos de parcelamento; aferir e acompanhar a evolução dos estoques da empresa, desenvolvendo estudos estatísticos a respeito; desenvolver e implantar política de padronização de materiais; ativar o setor de compras para que as encomendas referentes a materiais com variação nos consumos tenham suas entregas antecipadas ou para reprogramar encomendas em andamento, em face das necessidades da empresa; decidir sobre a regularização ou não de materiais entregues além da quantidade permitida, conseqüentemente, em excesso; realizar repetidamente estudos, sugerindo alienação, para que os materiais obsoletos e inservíveis sejam retirados do estoque.

Destarte, a gestão de estoques nos dias de hoje é um meio de obter vantagem diante dos concorrentes, na medida em que consente o planejamento e controle do estoque, desde a matéria-prima até o produto acabado, impedindo, deste modo, riscos por falta no caso de pequenos estoques, e de impedir a obsolescência e custos altos de manutenção quando se trata de grandes estoques. (CARRETONI, 2001)

4 FORNECEDORES

4.1 Relacionamentos com Fornecedores

Pode-se dizer que ultimamente, as empresas vêm assumindo um papel que é considerado muito importante que acaba indo muito além da relação contratual que existe, passando assim a existir, entre elas, uma relação de parceria. Deste modo pode-se dizer que na maioria das vezes concorrer somente em função de qualidade ou de preço já não apresenta mais o significado de se ter garantia em vantagem competitiva. Pois para uma empresa garantir o sucesso no mercado, se torna imprescindível atentar-se ao relacionamento fornecedor-cliente, pois o mesmo passou a ser considerado prioridade nos negócios.

Bom relacionamento pode ser definido como uma forma de descrever o padrão de interações e condicionamentos mútuos de comportamentos, ao longo do tempo, e isso acaba envolvendo uma empresa e um cliente, um fornecedor ou outra organização. Pode-se dizer que por muitas vezes tanto o passado como o futuro acabam em alguns momentos afetando o comportamento atual das partes de um relacionamento e são as experiências, as expectativas e as promessas que acabam por muitas vezes traçando a interação entre elas (FORD et al, 2003).

Conforme entendimento de Perona & Sacconi (2002), ultimamente falar nas práticas de relacionamento que envolve as empresas e seus fornecedores estão em constante desenvolvimento, e isso é devido às grandes modificações internas e externas e a crescente necessidade de atender cada vez mais velozmente as necessidades dos clientes finais; fatores estes complementados pela concorrência global, pela rápida atualização tecnológica e pela crescente variedade de produtos. Deste modo, processos como logística de recebimento, movimentação interna, distribuição física e desenvolvimento de novos produtos, passam a ter a necessidade de serem gerenciados por entidades internas e externas para permitir que as empresas atinjam seus objetivos.

Com isso o relacionamento entre fornecedores de acordo com Gurgel (2002), acaba sendo vinculado à gerência de produção que em regra acaba por administrar

diariamente dois tipos de problemas: Os que são originados internamente e os importados do meio ambiente. Exemplos destes problemas importados do meio ambiente são as falhas no suprimento de utilidades, problemas de subcontratação de pessoal e, principalmente, entrada de materiais e componentes com problemas.

Com isso Christopher (2002) entende que muitas empresas acabam se beneficiando quando se conquista um relacionamento mais próximo com os fornecedores, pois ele pode permitir localizar meios que possam diminuir os custos da cadeia, através da concentração em atividades, como sistemas de entrega JIT (*Just In Time*), interligações dos processos de pedidos de compra por meio de EDI (*Electronic Data Interchange*), e eliminação da necessidade de retrabalho por meio de programas de melhoria de qualidade. Pois se pode dizer que por muitas vezes é descoberto que é possível criar valor para o cliente trabalhando junto com ele, na melhoria de produtos já existentes e no desenvolvimento de novos também.

Para tanto as relações com os fornecedores de acordo com Pires (2010) podem vir a ser consideradas como sendo uma imagem espelho das relações com os clientes e, por isso, a organização necessita desenvolver parcerias com os fornecedores-chave com a intenção de estabelecer relações ganha-ganha.

Deestarte reforçando a argumentação acima Kaynak (2005) afirma por sua vez que a visão estratégica de médio e longo prazo, particularmente no que se refere às relações de fornecimento, visando ao mesmo tempo à melhoria da qualidade e diminuição de prazos e custos, que proporciona vantagem competitiva duradoura, condicionou por muitas vezes a concentração de fornecedores e o estreitamento de relação de parceria entre os elos da cadeia de suprimentos, promovendo assim a adoção de práticas mais modernas e de melhor resultados, como o suprimento *Just In Time (JIT)* e o *Total Quality Management (TQM)*. Fludentemente, a relação quando é considerada como sendo mais duradoura entre parceiros de negócios desemboca na formalização de contratos avaliados como sendo mais estáveis.

4.2 Técnicas de Negociação com Fornecedores

É possível afirmar que na maioria das vezes o fornecedor, de acordo com Brondmo (2001), em muitas organizações industriais, apresenta um papel considerado estratégico, de forma que a escolha dos fornecedores necessita ser bastante sensata, necessitando-se deste modo por muitas vezes avaliar sua plena capacidade de atender, sempre, todas as reivindicações e necessidades da organização cliente. Ainda conforme entendimento do autor, a partir de indicadores voltados à Avaliação do Desempenho dos Fornecedores é possível obter bons resultados junto aos fornecedores, como a minimização dos custos por exemplo.

Gonçalves (2004) assevera que no estudo de uma parceria com fornecedores, o jogo que se deve ter nas negociações necessita em primeiro lugar ser franco e aberto, e com isso a confiança mútua acaba acontecendo gradativamente, e isso acontece na medida que o processo de negociação avança. Isso acontece do mesmo modo com a própria evolução da parceria. Sendo assim pode-se dizer que quando se cria um potente vínculo a partir de boas parcerias com fornecedores, é provável garantir o acesso aos recursos e à minimização, ou a certa divisão dos riscos entre os parceiros. Porém, se torna importante dizer que é imprescindível estar alerta às cobranças futuras, quando será mais imprescindível ainda incluir permanentemente investimentos destinados ao desenvolvimento de novos produtos e aquisição de novas tecnologias. Com isso entende-se que o estágio considerado o mais avançado da parceria é denominado processo de cooperação, no qual cada parceiro conhece o seu potencial e, ainda, suas vantagens competitivas para o aperfeiçoamento dos processos e reduções de custos, aumentando consideravelmente a sinergia, com ganhos substanciais para todos os parceiros envolvidos no negócio.

No entendimento de Dias (2006) o comprador, quando está num processo de negociação durante a avaliação de um processo de compra de determinado material ou de contratação de serviço, necessita manter-se equidistante de todos os fornecedores, pois ele deve impedir que aspectos considerados como sendo pessoais e subjetivismo interfiram nas suas decisões, beneficiando um único fornecedor em detrimento de outros e, conseqüentemente, da sua própria empresa.

Em um processo de negociação de acordo com Chiavenato (2005), se torna imprescindível que os fornecedores sejam analisados de acordo com seus preços,

condições de pagamento, do mesmo modo como especificações de qualidade e prazos de entrega. O autor ainda expõe que é importante também que se faça um levantamento a respeito de os fornecimentos já realizados pelos potenciais fornecedores, observando com isso qualidade e cumprimento dos prazos de entrega.

Deste modo entende-se que quando o assunto é conseguir uma boa negociação a parceria entre empresas e fornecedor deve ser fundamentado em primeiro lugar em confiabilidade e depois em cooperação, pois esses dois aspectos juntos levarão a organização com certeza a fidelizar seus fornecedores que assim garantirão produtos ou serviços de qualidade, com excelência em preço, prazo e entrega, garantindo um resultado final desejável.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Resumo da Empresa

5.1.1 Contexto

A necessidade de suprir os desejos dos consumidores de não mais se deslocar para várias lojas a fim de conseguirem o que querem fez surgir a empresa estudada em questão. Voltada para um público de interesses mais refinados e que priorizam a qualidade do produto a empresa objeto de estudo do trabalho atua no setor varejista, dentro de um shopping center na cidade de São Luís – MA.

Possui aproximadamente 8.000 m² de área útil e é dividida em 10 departamentos de vendas distintos. São eles: Setor Masculino, Setor Feminino, Setor Infantil, Setor de Esportes, Setor de Cama, Mesa e Banho (CAMEBA), Setor de Calçados, Setor de Utilidades, Setor de Móveis, Setor Maison e Setor de Colchões. Divididos em dois andares para facilitar a divisão dos produtos os departamentos não apresentam divisões físicas através de paredes ou divisórias mas sim expõem-se de forma ordenada sem o auxílio desses instrumentos.

Existem várias definições para o varejo, mas a essência desse mercado é a de comercialização de produtos e serviços. Henry Ritcher (1954) define esse processo como sendo o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtos atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final. Basicamente, é assim que funciona a empresa objeto de estudo.

A melhor definição porém é a registrada pela é a fornecida pela American Marketing Association, que diz que é uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a outros consumidores finais e, eventualmente a outros consumidores.

O fato de se localizar dentro de um shopping center, traz algumas peculiaridades a empresa. Segurança, conforto e comodidade levam os consumidores a se sentirem mais a vontade com o ato da compra o que acaba aumentando as

chances de se concretizar uma venda. Essa característica justifica ainda o maior valor dos produtos diante do mercado convencional.

Vestuário, móveis e calçados além de artigos esportivos são os principais produtos da empresa que por definição caracteriza-se como uma loja de departamento. De acordo com Las Casas (2004), podemos definir lojas de departamento como empresas de grande porte, que comercializam uma grande variedade de produtos, especializadas em vários departamentos.

Com cerca de 150 funcionários, a empresa atua no mercado desde 1999 no mesmo local e desde 2009 vem atuando sob uma gestão administrativa. A empresa hoje responde judicialmente por ela mesma e não mais está vinculada a uma Holding que fazia a administração de uma rede de lojas como era anteriormente. Como consequência dessa libertação, a empresa passou a ter mais autonomia de decisão em suas ações estratégicas principalmente.

5.1.2 Missão, Visão e Valores

Para MÜLLER (2003), a missão organizacional deve esclarecer o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade. Ainda segundo o autor, a missão deve apresentar uma certa flexibilidade, adaptando-se às mudanças ambientais, levando em consideração o seu segmento-alvo, tecnologia, benefícios demandados e oferecidos, além das crenças e valores dos dirigentes. VASCONCELLOS e PAGNONCELLI (2001) afirmam que, embora várias empresas possam atuar no mesmo negócio, o que as distingue, efetivamente, é a sua missão. Para os autores, a concorrência se dá justamente pelo fato de algumas missões de empresas atuando no mesmo negócio serem semelhantes.

Segundo CHIAVENATO (1999), a visão é definida como:

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, de que forças a impelem e em que condições ele opera.

Os valores são conceitos de certo e errado, bom e ruim, importante e não importante, que, após definidos, ajudam a organização, a saber, se a visão de futuro está na direção adequada. Caso os valores não sejam observados, a organização pode criar uma visão que não seja ética. Os valores impedem isso. A empresa que é objeto de estudo dessa pesquisa tomou os seguintes princípios a respeito da Missão, Visão e Valores:

- Missão: Identificar e satisfazer as necessidades dos nossos clientes e oferecer produtos e serviços com excelência, aliados a qualidade, variedade, facilidade e comodidade.
- Visão: Ser reconhecida como uma das maiores e melhor empresa do ramo varejista no cenário brasileiro, sendo referência em atendimento e em sintonia com a satisfação dos nossos clientes, razão da nossa existência.
- Valores: Ética, transparência, efetividade, comprometimento e competência.

Toda empresa deveria se preocupar em formatar essas diretrizes, muito mais que uma nova ferramenta de qualidade, a missão, visão e valores de uma empresa representam na essência o que ela é, o que almeja ser e os valores que a norteiam.

5.1.2 Organograma

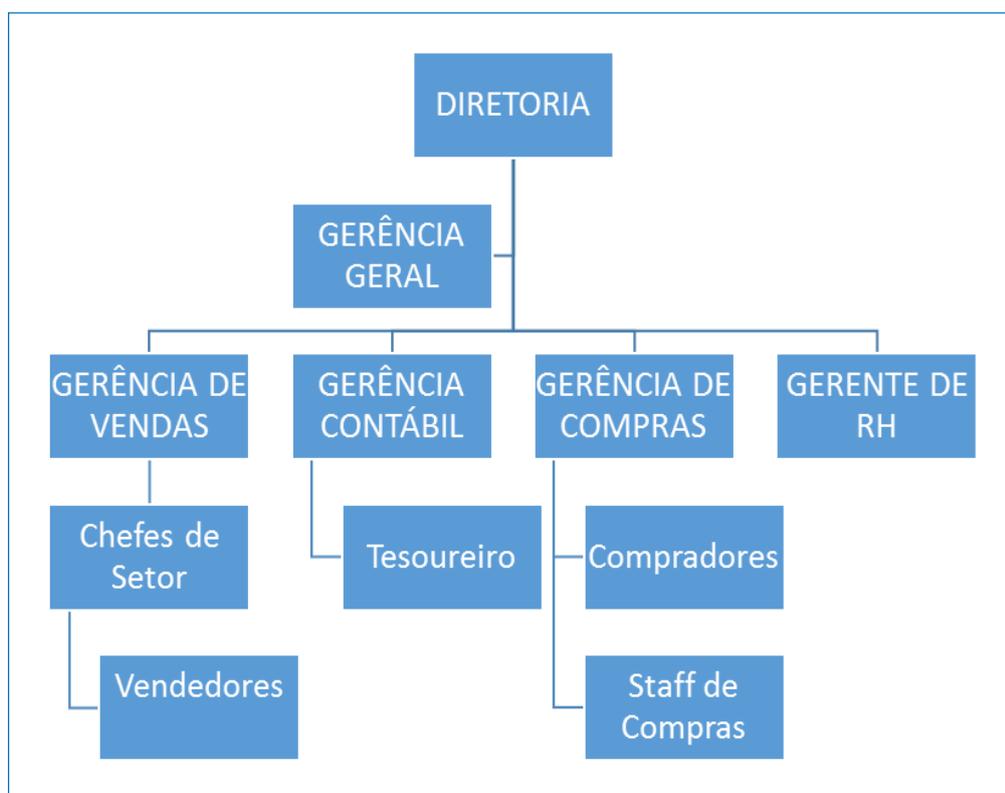
O organograma é um tipo de diagrama e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem. Oliveira (2001) cita a importância do organograma:

É importante ressaltar que os organogramas procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam; não a maneira segundo o qual o chefe pensa que são feitas, mas a forma pela qual o Manual de normas e procedimentos manda que sejam feitas. Eles são, portanto, uma fotografia real de uma situação estudada.

Diante de todo o exposto para compreender como os processos são dirigidos dentro da empresa e da organização departamental que é estabelecida, demonstramos a seguir a estrutura organizacional ou organograma, na Figura 1, que

mostra um gráfico representativo da estrutura formal do Louvre Magazine. É possível compreender que a organização formal necessita do organograma para delegar tarefas e demonstrar a todos como funciona aquela organização e com quais setores se deve tratar dependendo do assunto.

Figura 1- Estrutura Organizacional



Fonte: O autor.

Apesar de relativamente simples, o organograma permite-nos mostrar a hierarquia de atuação dos profissionais na empresa e ajuda-nos também a compreender o papel de cada colaborador na empresa. No departamento Diretoria, figuram os cargos de Presidente e Diretores Estratégicos, responsáveis por estabelecer as diretrizes de atuação da empresa tanto na ambiência externa quanto internamente.

A gerência geral é composta pelo administrador da empresa, responsável por liderar a equipe principal de gerentes para garantir que as diretrizes da empresa sejam seguidas bem como alinhar e/ou ajustar a direção caso seja necessário.

O gerente de vendas bem como a equipe que lhe é subordinada é responsável direto pela abordagem aos clientes e execução de vendas dos produtos

comercializados na empresa. Processos de fidelização de clientes, promoção de mercadorias e reuniões de acompanhamento dos vendedores são feitos por este setor também.

A gerência contábil fica encarregada de cuidar de toda a partes de relacionamentos fiscais da empresa com os órgãos públicos ou com clientes quando necessário. Todo o setor financeiro da empresa fica sob jurisdição do staff deste setor.

Contratações, demissões e encaminhamento de folha de pagamento de salários são assunto relacionados à gerência de Recursos Humanos.

As compras de mercadorias para revenda, relacionamento com fornecedores e acompanhamento de chegada e conferência de mercadorias compreendem o são de responsabilidade do setor de compras e de todo o seu staff de compras e dos compradores.

Apesar de uma hierarquia aparentemente rígida e engessada as principais decisões tomadas pela Diretoria tem a participação relevante dos gestores de compras permitindo assim que aconteça uma gestão participativa na empresa.

5.2 As Fases da Negociação com Fornecedores na Empresa

Após a exposição correta do organograma da empresa e a descrição das responsabilidades básicas de cada departamento administrativo da empresa, o processo de negociação com os fornecedores pode então ser descrito de forma a ficar mais evidente seu funcionamento.

A tarefa de comprar mercadorias em grandes quantidades com a finalidade de vende-las em quantidades menores aos consumidores finais é de responsabilidade do departamento de compras e do staff relacionado a ele.

Atualmente na empresa (dados de março de 2014), o departamento de compras conta com os seguintes profissionais para cuidar das tarefas relacionadas a função de compras:

- 1 Gestor de Compras
- 3 Compradores
- 1 Conferente

Na empresa estudada na pesquisa o departamento de compras assume no Gerente de Compras a incumbência de gerir todas as atividades relacionadas a relacionamento com fornecedores bem como liderar seu staff para garantir que os acordos estabelecidos com os provedores de mercadorias.

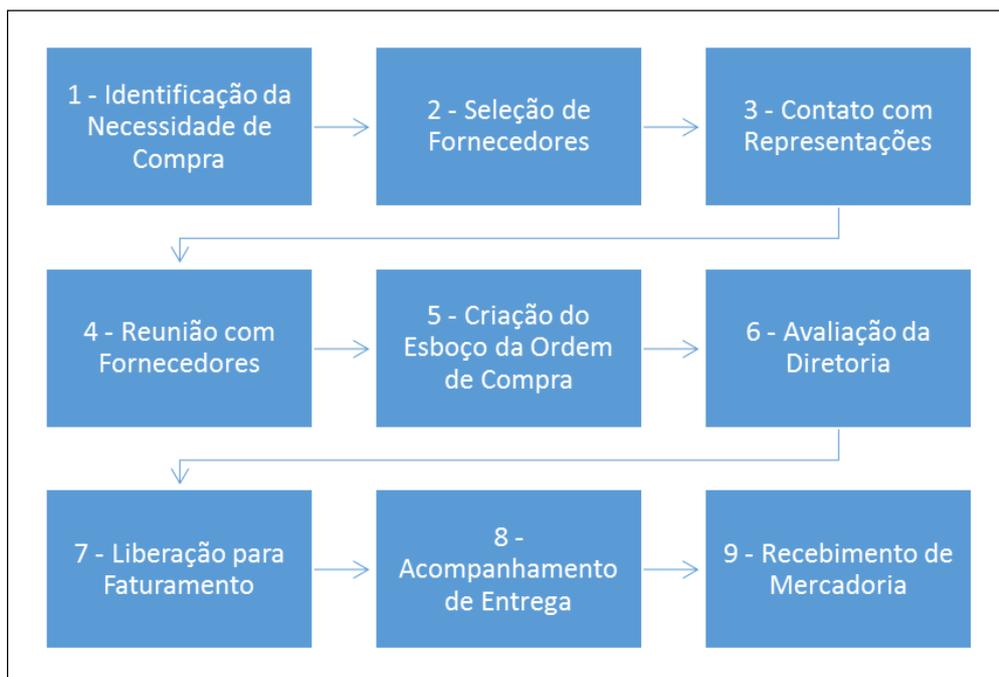
A importância desse gestor se dá na habilidade de resumir as informações de compras de todos os departamentos da loja e levá-las à Diretoria para análise e validação. Todos os contratos de compras antes de serem provados juntos aos fornecedores deve passar por pela análise do gestor de compras e da Diretoria da empresa.

Os compradores por sua vez, na empresa objeto de estudo são responsáveis por estabelecer as comprar e negociações diretamente com os fornecedores. Tarefas como elaboração de relatórios, previsão de vendas, estimativa de compras, definição de condição de pagamentos e recebimentos de mercadorias também se fazem necessário uma vez que sem a execução dessas funções, a execução de sua competência mais importante: comprar mercadorias para revenda, ficaria comprometida.

O conferente tem a função de receber a mercadoria quando ela chega à empresa e garantir que as mercadorias e valores acordados no contrato inicial de compra sejam cumpridos. Além disso, cuida também de casos de devolução de mercadorias em casos onde os termos dos acordos não são cumpridos.

A seguir, na Figura 2, um fluxograma do processo de negociação com fornecedores na empresa objeto de estudo.

Figura 2 - Etapas do Processo de Negociação



Fonte: O autor.

A seguir um detalhamento descritivo de todo esse processo:

- Na etapa 1 – Identificação da Necessidade de Compra – é feito o levantamento de quantidade de estoque das mercadorias na empresa de acordo com o departamento. Para isso é usado o relatório gerencial de vendas que permite observar o nível de estoque da mercadoria e prever a data que faltará mercadoria. Há ainda momentos em que será usada uma outra análise de compras para identificação dessa necessidade. Existem datas comerciais no varejo que exigem das empresas do setor uma preparação maior para atender uma demanda maior em dias especiais. É o caso por exemplo do dia das mães, natal ou dia dos namorados. Nessas ocasiões não necessariamente é esperado que os níveis de estoques sejam mínimos para iniciar o processo de compra.
- Etapa 2 – Seleção de Fornecedores – diz respeito à apuração de quais serão escolhidos para se iniciar o processo de negociação. O comprador, responsável por esta etapa, deve, juntamente com o Gestor de Compras e através da análise dos relatórios gerenciais, escolher a alternativa mais viável para atender a necessidade identificada.
- Etapa 3 – Contato com representações – representa a fase onde o primeiro contato com as empresas fornecedoras de fato acontece. Todos

os fornecedores da empresa estudada nessa pesquisa trabalham com representações. Isso significa que se faz necessário estabelecer relacionamento com esses representantes que serão a porta de entrada nas empresas fornecedoras. O comprador também é responsável por esse momento e deve cuidar para que essa relação possa trazer benefícios para ambas as partes envolvidas.

- Etapa 4 – Reunião com Fornecedores – é o momento onde as partes interessadas no acordo se encontram e iniciam o processo de negociação. A empresa desta pesquisa através dos profissionais que a representam chamam o representante do fornecedor escolhido para uma análise do portfólio de mercadorias que se há interesse em comprar.
- Etapa 5 – Criação do Esboço da Ordem de Compra – é o estágio onde o documento oficial de contrato de ordem de compra é redigido. Todas as informações acerca da empresa fornecedora e do representante devem constar nesta espécie de certificado. Detalhes referentes a quantidade de itens comprados, preços de custos unitários, forma de pagamento e prazo de entrega deverão constar neste esboço. Apesar de conter várias características de uma ordem de compra oficial, ainda não pode ser considerada como tal pois ainda não possui a assinatura de nenhum membro da Diretoria e este o único meio de validação de ordens de compras oficiais na empresa.
- Etapa 6 – Avaliação da Diretoria. Encerrada a reunião com os representantes e apesar da eminência do acordo entre ambas as partes, apenas depois de concluída este estágio a compra poderá ser considerada válida dentro da empresa. Esta avaliação da Diretoria corresponde a análise pormenorizada dos membros da Diretoria das tarefas realizadas pelo departamento de compras e seu staff correspondente. Segundo a Diretoria, esta análise é feita para que seja garantido que as diretrizes da empresa estejam sendo seguidas e também para coparticipar os diretores em uma das áreas mais importantes da empresa.
- Etapa 7 – Liberação para faturamento. – Uma vez assinado a ordem de compra pelos membros da diretoria, a mesma é encaminhada

(geralmente por email) ao representante do fornecedor escolhido e então será encaminhado à fábrica para faturamento das mercadorias. Faturamento corresponde a execução da ordem de compra e emissão de mercadorias através de notas fiscais.

- Etapa 8 – Acompanhamento de entrega – é feito por toda a equipe de compras, especialmente pelo comprador responsável e pelo conferente da equipe. Após a emissão das mercadorias do fornecedor à empresa solicitante através de uma transportadora a equipe monitora o tempo de transporte e cuida dos primeiros detalhes para liberação da mercadoria para venda no momento em que ela chegar ao destino. É de responsabilidade do conferente criar o número de identificação único de cada item da ordem de compra facilitando a entrada da mercadoria no estoque virtual da empresa.
- Etapa 9 – Recebimento de Mercadoria – também é feito pelo conferente. No instante em que a mercadoria chega ao destino, o conferente realiza um procedimento de verificação das informações que encontram-se no documento de acompanhamento de mercadoria entregue pela transportadora (nota fiscal) e inicia o processo de entrada de mercadoria no estoque virtual da empresa e liberação de itens para venda

5.3 Estratégias de Negociação com Fornecedores na Empresa

De acordo com Dias (2012) “Há três pressupostos em uma negociação: tempo, informação e poder e o lado que detiver mais substancialmente esses pressupostos tenderá a ser mais bem-sucedido nesse processo”.

Na empresa objeto de estudo desta pesquisa, toda a estratégia definida para negociação com fornecedores é discutida previamente entre o gestor de compras da instituição e com os compradores responsáveis por cada departamento. Essa primeira análise é feita no momento em que é identificada a necessidade da compra ou em períodos anteriores a épocas sabidas do comércio varejista em que possibilidade de vendas é maior.

A prospecção dessas datas e identificação das necessidades de compras é feita através da consulta de um calendário de datas varejistas, criado pelo departamento de compras para melhor visualização dos momentos ideais para negociar, e dos relatórios de vendas e estoque que ajudam a definir a situação da quantidade de peças na empresa.

Esse planejamento inicial é considerado essencial para garantir bons resultados em qualquer tipo de negociação com fornecedores. É através desse trabalho que não haverá falta de informação e todos os objetivos poderão ser alcançados.

Pontos vitais para garantir que os acordos sejam vantajosos para ambos os lados são definidos neste momento também. São eles: Condições de pagamento, preços de custo mínimo, desconto por compra em larga escala, prazo de faturamento do pedido, tipo de frete e prazo de recebimento da mercadoria. Com esses dados já conhecidos, o comprador fica mais preparado para as ofertas do fornecedor.

Outra análise importante é feita antes de entrar em contato com qualquer fornecedor na empresa. É a análise de possíveis forças do comprador. Esta análise, de acordo com Dias (2012) “É de fundamental importância na identificação de cada lado em termos de poder, ou seja, qual o ‘poder de barganha relativo’ de cada parte em relação ao negócio”.

Esta análise interna resultou na seguinte relação de forças do comprador da empresa objeto de estudo desta pesquisa:

- Efetuar compras periódicas
- Pontualidade no pagamento
- Realização de aquisição em grandes quantidades
- Possibilidade de desenvolver material alternativo (publicidade e propaganda)

Após o estabelecimento de todas essas forças possíveis do comprador a equipe de compras da empresa entra em contato com o representante do fornecedor e os trabalhos de negociações são iniciados. Dependendo do fornecedor e da variedade de produtos que ele tem a oferecer a roda de negociações pode demorar

de 1 a 4 horas e durante este período alguns aspectos subjetivos devem ser levados em consideração.

Por mais em que se haja esforço em detectar dados e informações de carácter técnico para se preparar de forma mais segura para uma negociação, é possível perceber que elementos de difícil mensuração são de igual importância para o processo. Estes componentes subjetivos devem ser merecedores de atenção pois tem forte influência no processo principalmente durante o ato.

Estas técnicas subjetivas também tem espaço no processo de preparação dos compradores e é incorporada a medida em que situações deste tipo são testadas.

6 METODOLOGIA

A pesquisa tem como propósito inicial a identificação de um problema em uma empresa que foi tratada como objeto de estudo, e termina com a resposta deste. Verifica-se a seguir a metodologia da pesquisa necessária para realização deste trabalho, apresentando-se os métodos para sua concretização.

6.1 Enquadramento Metodológico

Primeiramente, buscando fundamentar a pesquisa, desenvolveu-se o referencial teórico do trabalho, realizando uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2007), “[...] é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”.

Para a realização de um trabalho monográfico é necessário seguir algumas fases para se obter um resultado final seguro. Segundo Beuren (2003), estas etapas consistem em:

- a) assunto a ser pesquisado;
- b) delimitação do tema;
- c) identificação do objeto de investigação e dos objetivos;
- d) definição dos métodos e procedimentos de investigação;
- e) construção do marco teórico referencial; e
- f) coleta e análise dos dados.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações. Marconi e Lakatos (2006) conceituam que: “Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”.

A pesquisa classifica-se como uma pesquisa de campo, realizada através da aplicação de instrumentos de coleta de dados, Silva (2008) define como: “Coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos; é aquela que realiza fora do laboratório, no próprio terreno das ocorrências”.

A pesquisa é um estudo de caso caracterizado por ser um estudo intensivo, que segundo Silva (2008), “É um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade, o objeto de pesquisa pode ser o indivíduo ou a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação”.

No que se refere ao procedimento adotado para esta pesquisa científica, enquadra-se o método de levantamento ou survey, tendo em vista que a pesquisa se desenvolve por intermédio de questionário aplicado junto aos trabalhadores que atuavam na empresa escolhida para esta pesquisa. Para Tripod (1981), o método survey “[...] procura descrever com exatidão algumas características de populações designadas”. Após a coleta de dados é feita a análise dos resultados obtidos, objetivando responder a pergunta inicial deste trabalho.

6.2 Avaliação das Negociações com Fornecedores na Empresa

A fim de avaliar a eficiência das estratégias de negociação com fornecedores foi necessário estabelecer alguns critérios para que se pudesse mensurar características que são importantes nessa ponderação.

Primeiramente resolveu-se analisar as estratégias de negociação da empresa em questão sobre dois pontos de análise: Interno e Externo. No primeiro campo de análise interna foi estabelecido que o gestor de compras da empresa responderia a um questionário de avaliação dos compradores a fim de mensurar o nível de aptidão para execução do cargo e nível de expertise sobre a área de compras. Foi considerado que o Gestor de Compras é o responsável pela equipe e é portanto, o profissional mais indicado para realizar esta crítica.

Posteriormente, os próprios compradores fariam uma análise de suas relações com os fornecedores a partir também de um questionário voltado para o assunto. Esse segundo momento servirá para análise dos fornecedores escolhidos para pesquisa considerando aspectos detalhados para avaliação dos mesmos.

Sobre o questionário de avaliação do gestor de compras a equipe de compradores, foram estabelecidos 10 critérios:

- 1) Método e Organização – Cumprimento das etapas de trabalho definidas pela empresa, localização imediata de tarefas sob a sua responsabilidade etc.
- 2) Qualidade do Trabalho – Trabalho com poucas chances de erro, cumprimento de metas estabelecidas etc.
- 3) Conhecimento do serviço – Comprador ciente das suas responsabilidades, com vontade de desenvolver-se e que não se intimide em buscar as informações de que não dispõe no momento, seja em livros, na internet, com colegas ou qualquer outro meio que lhe ofereça a resposta.
- 4) Equilíbrio Emocional – É necessário tê-lo principalmente diante das inúmeras cobranças a que todo o comprador, por conta de sua própria função, está sujeito.
- 5) Apresentação Pessoal – Postura apropriada para o cargo que ocupa e de acordo com os padrões da organização para qual trabalha
- 6) Sociabilidade – Um comprador mantém contatos permanentes com fornecedores, cliente internos, seus pares, superiores e subordinados e, para isso, precisa dispor de um alto grau de sociabilidade.
- 7) Iniciativa – Nem sempre as atividades estão explícitas em manuais ou uma determinada rotina ainda não foi cumprida. É necessário portanto, ter iniciativa para executar uma tarefa sem a ordem direta do superior.
- 8) Discrição – Um comprador lida com muito dados sigilosos da própria empresa, assim como das empresas fornecedoras, muitas vezes envolvendo elevadas somas de dinheiro. Sendo assim, ele tem que manter alto grau de discrição para poder atuar no cargo.
- 9) Disponibilidade – Indiscutivelmente pela própria diversidade de atividades, um comprador deve ser sempre uma pessoa disponível, prona para atuar em qualquer frente que se apresente.
- 10) Trabalho em equipe – Capacidade de se envolver com os profissionais da empresa, independente do setor e conseguir criar ambiente favorável para desempenho de suas funções bem como atingir objetivos da empresa.

Esses critérios de avaliação foram definidos em reuniões com a Diretoria da empresa e os profissionais de cargos competentes para criação de tal análise. Foi identificado primeiramente que a empresa não possui um método claro de avaliação dos seus funcionários de compras e portanto o primeiro passo seria definir o perfil adequado do comprador da empresa objeto de estudo de modo a apontar as características corretas para execução desta tarefa.

Após reunião com os membros desta espécie de conselho de criação da parâmetros, foi constatado e definido os critérios acima mencionados. A escolha desses critérios se mostrou condizente com a realidade da empresa e suas necessidades a servirá de padrão para futuras avaliações internas.

O questionário de avaliação da relação dos compradores com seus fornecedores também apresenta características específicas que serão descritas adiante. Foram selecionados 4 fornecedores de cada comprador, totalizando 12 fornecedores ao total. Esses fornecedores foram escolhidos com base no nível de importância dos mesmos para empresa e para os compradores definidos pela equipe de compras. Os critérios escolhidos para avaliação da relação com os fornecedores aplicados aos compradores são os seguintes:

- 1) Preço Justo – Capacidade do fornecedor em apresentar um preço unitário de mercadoria condizente com valores apresentados no mercado.
- 2) Atendimento – Disponibilidade do fornecedor em ir até o encontro do comprador ou em receber a equipe de compras em seus próprios locais de negociação.
- 3) Desconto – O fornecedor apresenta ou não opções de desconto na negociação com o comprador.
- 4) Flexibilidade – Capacidade do fornecedor em alterar prazos de entrega ou condições de pagamento quando solicitado pela empresa.
- 5) Entrega do Produto – Eficiência pra entregar o pedido quando solicitado
- 6) Qualidade do Produto – Qualidade das mercadorias negociadas
- 7) Exclusividade – Capacidade do fornecedor em oferecer produtos ou opções de acordos exclusivas para empresa.

- 8) Assistência para Devolução – Habilidade de o fornecedor retornar mercadorias que por ventura, apresentem defeito de produção
- 9) Treinamento – Possibilidade de o fornecedor oferecer serviços de treinamento sobre as mercadorias por ele comercializadas.
- 10) Frete – Se o fornecedor arca com as despesas de frete ou não

Esses critérios escolhidos, assim como os critérios do primeiro questionário, também foram escolhidos pelos membros da empresa de cargo mais estratégico (Gestor de Compras, Gerente Geral e Diretor) com a participação dos Compradores nesta etapa. Uma vez não sendo mais o objeto principal de análise e avaliação como no primeiro questionário, foi de fundamental importância a participação dos 3 compradores da empresa neste momento.

Buscou-se aqui estabelecer os principais pontos de da relação entre os fornecedores e a empresa-cliente e definir de forma clara a capacidade de satisfazer a necessidade da empresa em momentos chaves. Mais uma vez foi identificado que não havia um padrão de avaliação da relação entre a empresa e os fornecedores e por isso este método foi proposto e realizado pelos integrantes da organização.

Após o estabelecimento do sistema, ambos os questionários foram aplicados para posterior avaliação dos resultados.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de avaliar o resultado das notas obtidas através das respostas dos questionários com o Gestor de Compras e que os Compradores da empresa, é necessário estabelecer um limite que define como satisfatória o resultado das amostras.

Ficou estabelecido portanto, através de reunião com os membros da Diretoria, Gestor de Compras e Gerente Geral da empresa que uma média aritmética de todos os critérios avaliados estabeleceria o nível de eficiência tanto da qualidade da equipe que realiza as negociações com compradores quanto da relação que os mesmos possuem com seus fornecedores.

Uma escala de 0 a 5 foi utilizada para limitar o valor das notas possíveis de acordo com as legendas indicadas abaixo:

- 0 – Muito Ruim
- 1 – Ruim
- 2 – Aceitável
- 3 – Bom
- 4 – Muito Bom
- 5 – Excelente

A equipe responsável pela elaboração desses critérios também concordou que este método avaliativo permitiria encontrar a melhor nota para avaliar as questões e que abrangia uma quantidade de conceitos plausíveis.

Caso a média encontrada fosse igual ou superior a escala número 2 do nível de avaliação, o resultado seria considerado aceitável para os padrões da empresa. Acima desse valor, seria considerada acima das expectativas e abaixo desse valor, abaixo do desejado e portanto, cabível de mudanças. O índice 2 portanto, é o índice ideal para a empresa objeto de estudo dessa pesquisa. Esse índice (índice 2) foi considerado ideal em reunião como os membros da empresa e foi calculado por ser a média aritmética das cinco notas avaliativas possíveis dos questionários e correspondente à legenda “aceitável”.

As tabelas a seguir mostra o resultado da pesquisa feita com os compradores sobre a relação dos mesmos com seus fornecedores separados por comprador.

Tabela 1- Resultado da avaliação do comprador 1 sobre suas relações com seus fornecedores

CRITÉRIOS	NOTA			
	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
PREÇO JUSTO	4	4	5	4
ATENDIMENTO	5	5	5	5
DESCONTO	3	2	5	4
FLEXIBILIDADE	2	3	3	5
ENTREGA DO PRODUTO	3	3	4	5
QUALIDADE DO PRODUTO	5	5	5	4
EXCLUSIVIDADE	1	5	1	2
ASSISTENCIA PARA DEVOLUÇÃO	4	2	2	3
TREINAMENTO	4	2	1	2
FRETE	4	4	2	2

Fonte: Próprio Autor.

Tabela 2 - Resultado da avaliação do Comprador 2 sobre suas relações com seus fornecedores

CRITÉRIOS	NOTA			
	Fornecedor E	Fornecedor F	Fornecedor G	Fornecedor H
PREÇO JUSTO	3	4	2	3
ATENDIMENTO	2	3	3	2
DESCONTO	3	3	2	2
FLEXIBILIDADE	2	2	3	3
ENTREGA DO PRODUTO	2	1	3	4
QUALIDADE DO PRODUTO	2	1	5	5
EXCLUSIVIDADE	1	2	2	2
ASSISTENCIA PARA DEVOLUÇÃO	2	1	1	4
TREINAMENTO	1	1	3	5
FRETE	5	5	5	5

Fonte: Próprio Autor.

Tabela 3 - Resultado da avaliação do Comprador 3 sobre suas relações com seus fornecedores

CRITÉRIOS AVALIATIVO	NOTA			
	Fornecedor I	Fornecedor J	Fornecedor K	Fornecedor L
PREÇO JUSTO	3	3	2	3
ATENDIMENTO	4	4	4	3

DESCONTO	1	1	3	2
FLEXIBILIDADE	3	2	2	3
ENTREGA DO PRODUTO	4	3	3	3
QUALIDADE DO PRODUTO	5	5	5	5
EXCLUSIVIDADE	3	2	3	3
ASSISTÊNCIA PARA DEVOLUÇÃO	4	3	3	4
TREINAMENTO	5	1	4	2
FRETE	4	2	4	2

Fonte: Próprio Autor.

A tabela a seguir mostra a compilação dos dados dos três quadros anteriores com a média de cada fornecedor:

Tabela 4 - Índice de avaliação dos fornecedores

FORNECEDORES	MÉDIA DOS CRITÉRIOS
Fornecedor A	3,5
Fornecedor B	3,5
Fornecedor C	3,3
Fornecedor D	3,6
Fornecedor E	2,3
Fornecedor F	2,3
Fornecedor G	2,9
Fornecedor H	3,5
Fornecedor I	3,6
Fornecedor J	2,6
Fornecedor K	3,3
Fornecedor L	3

Fonte: Próprio Autor.

É possível observar portanto o índice encontrado de cada fornecedor atinge o índice modelo desejado pela empresa objeto de estudo. Isso demonstra que as práticas adotadas pelos compradores para estabelecerem relacionamentos com seus

fornecedores é adequada e condiz com aquilo que deve ser feito em uma equipe de profissionais voltados para área de compras.

Apesar do resultado positivo dessa análise, podemos concluir também que alguns fornecedores merecem uma atenção especial pois apesar da conquista do índice aceitável, ficaram bem próximos de não atingir esta meta. Foram os casos dos Fornecedores E, F, G e J. Nesses casos a equipe de compras deve evidenciar com mais detalhes as causas desse baixo índice e, em um trabalho conjunto com o fornecedor, desenvolver alternativas para elevação desse índice em outras análises. Este acompanhamento através dos índices pode se tornar uma ferramenta bastante útil de decisão em determinado momento de manter as relações comerciais com esses fornecedores.

Foi possível ainda, considerando os quadro de notas avaliativas das relações dos compradores com seus fornecedores, destacar um novo quando com a média dos compradores em relação a todos os seus fornecedores. Segue:

Tabela 5 - Índice de avaliação da relação do comprador com todos seus fornecedores

COMPRADOR	MÉDIA
1	3,475
2	2,75
3	3,125

Fonte: Próprio Autor.

Essa outra análise serve para comparar o nível de eficiência na relação com seus fornecedores entre os compradores da equipe. O gestor de compras será capaz de analisar o nível de sua equipe e tomar as medidas necessárias para que correções sejam feitas e alinhamentos conquistados. No quadro acima podemos verificar um leve desnível entre o comprador 2 e os demais, apesar de os três terem atingido o índice padrão.

Também é necessário a avaliação do gestor de compras a respeito da qualidade técnica e de fatores subjetivos que também tem a capacidade de influenciar a qualidade do trabalho que deve ser realizado. Antes da aplicação do questionário com o gestor de compras, ficou definido que a mesma escala antes utilizada (escalas de 0 a 5) e o mesmo índice padrão de eficiência (índice padrão 2) seria utilizado a fim

de estabelecer equidade nas análises. Após a aplicação do questionário, obteve-se os seguintes resultados apresentados na tabela abaixo

Tabela 6 - Relação de notas dos Compradores obtidas através da análise do Gestor de Compras

	COMPRADOR 1	COMPRADOR 2	COMPRADOR 3
Método e Organização	1	1	1
Qualidade do Trabalho	1	2	2
Conhecimento do Serviço	3	2	3
Equilíbrio Emocional	3	3	3
Apresentação Pessoal	3	2	3
Sociabilidade	3	3	3
Iniciativa	1	1	1
Discrição	3	3	3
Disponibilidade	4	4	4
Trabalho em Equipe	4	4	4

Fonte: Próprio Autor

O índice portanto foi encontrado através da média dos critérios avaliados pelo Gestor de Compras conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 7 - Índice de competência individual dos Compradores

COMPRADOR	ÍNDICE
1	2,6
2	2,5
3	2,7

Fonte: Próprio Autor

As últimas duas tabelas permitem fazer uma análise interessante sobre as estratégias de negociação adotadas com fornecedores na empresa objeto de estudo desta pesquisa. Embora todos os três compradores tenham obtido índice satisfatório na avaliação conforme nos indica a tabela 7, todos obtiveram notas ruins na avaliação dos critérios Iniciativa, que avalia a capacidade do profissional de ser proativo em seu ambiente de trabalho, e Método e Organização, que avalia a capacidade do

profissional de gerir seus arquivos e contatos facilitando a localização e o acesso quando for solicitado.

Essas análises nos permitem afirmar que há muito a melhorar em relação ao nível de qualidade individual dos compradores da empresa. Nesse aspecto, atividades como treinamentos frequentes e inscrições em cursos da área de compras além de acompanhamento mais individualizado permitirão a empresa que futuramente esses problemas sejam resolvidos.

8 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou demonstrar as estratégias de negociação utilizados por uma empresa do segmento de varejo de São Luís e como a análise de desempenho dos processos envolvidos nas negociações podem ser avaliadas. Ficou conhecido a estrutura organizacional da empresa e o departamento responsável por coordenar e gerir as compras da instituição pesquisada.

As estratégias de negociação precisam passar a ocupar um lugar de maior destaque no desenvolvimento de estratégias gerenciais de qualquer empresa. Nos casos da empresa de setor varejista, essencialmente voltada para a área comercial, ficou claro que as estratégias de negociação com seus fornecedores são uns dos mais importantes conceitos a serem criados e aperfeiçoados.

Verificou-se também a dificuldade de se estabelecer metas de desempenho para os profissionais envolvidos no setor de compras bem como para as relações com fornecedores por eles guiadas. Foi criado então nesta pesquisa, padrão de análise que certamente ajudarão a empresa a melhorar não somente a seção estudada como também a empresa de modo geral.

O problema da pesquisa foi verificar se as estratégias de negociação adotadas pelos profissionais de compras com os seus fornecedores na empresa objeto de estudo são de fato eficientes. Foi criado então um índice de eficiência para que fosse possível fazer a análise e dentro de dois critérios escolhidos juntamente com a empresa para avaliação das estratégias foi concluído que essas estratégias apresentam resultados satisfatórios e são sim eficientes pro cenário que a instituição atua.

Foi também percebido e informado ao longo deste trabalho alguns pontos que precisam de mudanças para que novos e melhores resultados possam ser alcançados pela empresa. Uma dessas advertências foi a baixa avaliação feita pelo gestor de compras em alguns critérios de avaliação de seus compradores. Sugestões para solução deste entrave também foram apresentadas apesar de não ser o foco principal desta pesquisa.

Conclui-se que os objetivos traçados foram alcançados e que a empresa estudada, apesar de avaliação geral positiva, pode ainda melhorar satisfatoriamente suas estratégias de negociação, seus processos de compras e o desempenho de seus

profissionais para atingir resultados ainda melhores. Novos índices de avaliação podem ser criados e aplicados a diversos outros setores da empresa a fim de trazer equidade de análise e desenvolvimento de perfis para os cargos avaliados.

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world.** Nova York, American Management Association, 1993.

ANDRADE, Rui O. B. de; ALYRIO, Rovigati D.; MACEDO, Marcelo A. da S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão.** São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade.** In: BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. REAd: Revista Eletrônica de Administração, UFRGS, ed.43, v.11, n.1, p.1-56, jan-fev, 2005.

BRONDMO, Hans Peter. **Fidelização: como conquistar e manter Clientes na era da Internet.** São Paulo : Futura, 2001

Business Relationships. Chichester: John Wiley & Sons

CARRETONI, Enio. **Administração de materiais: uma abordagem estrutural.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

CERVEIRA FILHO, Mário. **Shopping Centers: direitos dos lojistas – 2. ed.,** São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações /** Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2005

CHRISTOPHER, Martin. 2002. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços. São Paulo: Pioneira

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa.** Rio de Janeiro: Record, 1980. 252 p.

COSTA, Fábio J. C. Leal. **Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados.** São Paulo: Editora, 2002.

COSTA, José E. **Senhor negociação 2004.** Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br>
Acesso em: 05/06/2014.

CRISPIM, Sérgio. *A Importância do Marketing Estratégico no Varejo e a Evolução Estrutural do Alto Varejo Brasileiro de Bens de Magazines*. 1995, 378 pgs. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. *Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras*. 4. ed. São Paulo: Edicta, 2006.

Ed. São Paulo: Atlas, 2008

FISHER, Roger; URY, Willian. **Como chegar ao sim: a negociação de acordo sem concessões**. Trad. Dra. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Imago, 1985

FORD, D., L.-E. GADDE, H. HÄKANSSON e I. SNEHOTA (2003). **Managing** FREITAS, et al XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

FUKUSHIMA, Cesar Takeshi; MULLER, Renato (Coord.). **Data & Varejo**. O comércio brasileiro em números. 2. ed. São Paulo: Gouveia de Souza, 2008.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOUVEIA, et al. O marketing e sua importância para o varejo. Revista Científica do ITPAC Volume 4. Número 1. Janeiro de 2011.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. **BNDES Setorial**. n, 30, 2009.

GURGEL, FLORIANO DO AMARAL (2002). **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Kaynak, E. (2005). **Consumer attitudes towards online banking: a new strategic marketing medium for commercial banks**. Int. J. Technology Marketing, 1 (1), 62-78

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Andrade Marina de, LAKATOS, Maria Eva. **Metodologia Científica 4ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2006

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: elaboração e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MARISA. **O setor varejista de vestuário no Brasil.** 2010.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.

MCGOLDRICK, Peter. **Retail marketing.** 2ª Ed., Inglaterra, The McGraw-Hill, 2002.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NIERENBERG, G.I. **The art of negotiating.** Simom & Schuster, 1981.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 12. Ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia (Resumo).** 2000

PERONA, M. & SACCANI N. (2002). **Integration Techniques in customer-supplier relationship: Na empirical research in the Italian industry of household appliances,** *International Journal of Production Economics*, vol. 89, 2002

PINTO, Eder P. **Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PIRES, S. R. I. **Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2010

RICHTER, Henry G. **Retailing: principles and practices.** New York: Mc Graw Hill, 1954.

SAAB, William G.P.; GIMENEZ, Luiz Carlos P. **A segmentação do Comércio Varejista. Informes Setoriais do BNDES,** n.11. Rio de Janeiro, março de 2000.

SCHMID, Erica. **Marketing do varejo de moda: uma ênfase em médias empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SHELL, G. Richard. Teaching ideas. Bargaining styles and negotiation: The ThomasKilmann conflict mode instrument in negotiation training. **Negotiation Journal**. US, April, p. 155-174, 2001.

SILVA Ipar, Maria da Conceição; Almeida, Luciene Nascimento de. **Gestão do Varejo de Moda Feminina: um estudo dos fatores críticos observados em lojas da cidade do Rio de Janeiro**. REDIGE v. 2, n. 1, 2011.

SILVA, Antonio Carlos da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2ª
SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Philip.; MEYER, Henry J. **Análise da pesquisa social: Diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VASCONCELLOS, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERRI, Maria Elisa Gualandi. **Shopping Centers: aspectos jurídicos e origem**. Belo Horizonte: Del Rey, 1996.

VIANA, João José. **Administração de Matérias**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WILLIAMS, John; TORELLA, John. **A Guide to Retail Success**. New York: Fairchild Publications, 1997

APÊNDICE A – Questionário de Avaliação das Competências Individuais dos Compradores da Empresa

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS COMPRADORES

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e os nomes dos funcionários não serão divulgados em nenhuma hipótese.

Considerando a escala a seguir, avalie os seguintes compradores de acordo com os critérios abaixo.

ESCALA

0 – Muito Ruim 1 – Ruim 2 – Aceitável 3 – Bom 4 – Muito Bom
5 – Excelente

Comprador A – Setor Masculino

	NOTA
Método e Organização	
Qualidade do Trabalho	
Conhecimento do Serviço	
Equilíbrio Emocional	
Apresentação Pessoal	
Sociabilidade	
Iniciativa	
Discrição	
Disponibilidade	
Trabalho em Equipe	

Comprador B – Setor Calçados

	NOTA
Método e Organização	
Qualidade do Trabalho	
Conhecimento do Serviço	
Equilíbrio Emocional	
Apresentação Pessoal	
Sociabilidade	
Iniciativa	
Discrição	
Disponibilidade	
Trabalho em Equipe	

Comprador C – Setor de Utilidades

	NOTA
Método e Organização	
Qualidade do Trabalho	
Conhecimento do Serviço	
Equilíbrio Emocional	
Apresentação Pessoal	
Sociabilidade	
Iniciativa	
Discrição	
Disponibilidade	
Trabalho em Equipe	

A seguir uma descrição detalhada dos critérios utilizados nessa pesquisa para que o avaliador entenda com mais clareza o que está sendo trabalhado.

Método e Organização – Cumprimento das etapas de trabalho definidas pela empresa, localização imediata de tarefas sob a sua responsabilidade etc.

Qualidade do Trabalho – Trabalho com poucas chances de erro, cumprimento de metas estabelecidas etc.

Conhecimento do serviço – Comprador ciente das suas responsabilidades, com vontade de desenvolver-se e que não se intimide em buscar as informações de que não dispõe no momento, seja em livros, na internet, com colegas ou qualquer outro meio que lhe ofereça a resposta.

Equilíbrio Emocional – É necessário tê-lo principalmente diante das inúmeras cobranças a que todo o comprador, por conta de sua própria função, está sujeito.

Apresentação Pessoal – Postura apropriada para o cargo que ocupa e de acordo com os padrões da organização para qual trabalha

Sociabilidade – Um comprador mantém contatos permanentes com fornecedores, cliente internos, seus pares, superiores e subordinados e, para isso, precisa dispor de um alto grau de sociabilidade.

Iniciativa – Nem sempre as atividades estão explícitas em manuais ou uma determinada rotina ainda não foi cumprida. É necessário portanto, ter iniciativa para executar uma tarefa sem a ordem direta do superior.

Discrição – Um comprador lida com muito dados sigilosos da própria empresa, assim como das empresas fornecedoras, muitas vezes envolvendo elevadas somas de dinheiro. Sendo assim, ele tem que manter alto grau de discrição para poder atuar no cargo.

Disponibilidade – Indiscutivelmente pela própria diversidade de atividades, um comprador deve ser sempre uma pessoa disponível, prona para atuar em qualquer frente que se apresente.

Trabalho em equipe – Capacidade de se envolver com os profissionais da empresa, independente do setor e conseguir criar ambiente favorável para desempenho de suas funções bem como atingir objetivos da empresa.

Apendice B – Questionário de Avaliação da Relação entre os Compradores da Empresa e seus Fornecedores

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO COM FORNECEDORES

Comprador A

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e os nomes dos funcionários não serão divulgados em nenhuma hipótese.

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e os nomes dos funcionários não serão divulgados em nenhuma hipótese.

Considerando a escala a seguir, avalie os seguintes compradores de acordo com os critérios abaixo.

ESCALA

0 – Muito Ruim

1 – Ruim

2 – Aceitável

3 – Bom

4 – Muito Bom

5 – Excelente

Fornecedor A - Schmidt

	NOTA
Preço Justo	
Atendimento	
Desconto	
Flexibilidade	
Entrega do Produto	
Qualidade do Produto	
Exclusividade	
Assistência para Devolução	
Treinamento	
Frete	

Fornecedor C - Britania

Fornecedor B – Tramontina

	NOTA
Preço Justo	
Atendimento	
Desconto	
Flexibilidade	
Entrega do Produto	
Qualidade do Produto	
Exclusividade	
Assistência para Devolução	
Treinamento	
Frete	

Fornecedor D - Arno

	NOTA
Preço Justo	
Atendimento	
Desconto	
Flexibilidade	
Entrega do Produto	
Qualidade do Produto	
Exclusividade	
Assistência para Devolução	
Treinamento	
Frete	

	NOTA
Preço Justo	
Atendimento	
Desconto	
Flexibilidade	
Entrega do Produto	
Qualidade do Produto	
Exclusividade	
Assistência para Devolução	
Treinamento	
Frete	

Descrição dos Critérios

Preço Justo – Capacidade do fornecedor em apresentar um preço unitário de mercadoria condizente com valores apresentados no mercado.

Atendimento – Disponibilidade do fornecedor em ir até o encontro do comprador ou em receber a equipe de compras em seus próprios locais de negociação.

Desconto – O fornecedor apresenta ou não opções de desconto na negociação com o comprador.

Flexibilidade – Capacidade do fornecedor em alterar prazos de entrega ou condições de pagamento quando solicitado pela empresa.

Entrega do Produto – Eficiência pra entregar o pedido quando solicitado

Qualidade do Produto – Qualidade das mercadorias negociadas

Exclusividade – Capacidade do fornecedor em oferecer produtos ou opções de acordos exclusivas para empresa.

Assistência para Devolução – Habilidade de o fornecedor retornar mercadorias que por ventura, apresentem defeito de produção

Treinamento – Possibilidade de o fornecedor oferecer serviços de treinamento sobre as mercadorias por ele comercializadas.

Frete – Se o fornecedor arca com as despesas de frete ou não.