

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JENNEFER IRINEU DA SILVA E SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS PARA
MELHORAR A LUCRATIVIDADE DE UMA EPP: Um estudo de caso na JRM
Comércio.**

São Luís

2016

JENNEFER IRINEU DA SILVA E SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS PARA
MELHORAR A LUCRATIVIDADE DE UMA EPP: Um estudo de caso na JRM
Comércio.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Esp. Railson Marques Garcez

São Luís

2016

Silva, Jennefer Irineu da Silva

A importância da negociação no processo de compras para melhorar a lucratividade de uma EPP: um estudo de caso na JRM comercio /Jennefer Irineu da Silva e Silva – São Luís, 2016.

58 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Railson Marques Garcez

1.Negociações .2.Gestão de suprimentos .3.Compra.I.Título

CDU: 658.7(812.1)

JENNEFER IRINEU DA SILVA E SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS PARA MELHORAR
A LUCRATIVIDADE DE UMA EPP: Um estudo de caso na JRM Comércio.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Railson Marques Garcez (Orientador)

Katy Maria Nogueira Morais
Universidade Estadual do Maranhão

Celso Machado dos Santos Junior
Universidade Estadual do Maranhão

A Deus meu amigo fiel.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida.

A minha família, minha base. Em especial meus pais, pois estão sempre apoiando minhas escolhas, dando forças nos momentos que pensei em fraquejar e, não se limitando em nada ao proporcionar o melhor para mim e meus irmãos.

Aos meus amigos Geysa Cristina, Airton Amaral e Wesley Max, que diante de todas as dificuldades encontradas em minha caminhada, me motivam a ser uma pessoa melhor, firmada nos preceitos de Deus.

Aos gestores da JRM Comércio, que disponibilizaram o seu estabelecimento para ser campo do presente estudo.

Ao professor Railson Marques Garcez, pela disponibilidade, por contribuir significativamente com seu conhecimento para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu amigo Edilson Reis, que se dispôs a ajudar diante de dúvidas e indagações que surgiram ao decorrer do estudo.

Aos meus amigos da turma de administração 2013.1, que dividiram comigo a vivência universitária repleta de momentos de aprendizado e descontrações inesquecíveis.

Por fim, a todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Plante seu jardim e decore sua alma, ao invés de esperar que alguém lhe traga flores. E você aprende que realmente pode suportar... que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida!”

William Shakespeare

RESUMO

O presente estudo analisou a importância da negociação na gestão de compras de uma empresa de pequeno porte. Isto pois, quando se trata de gestão de compras, significa fazer escolhas que desenvolvam a empresa, principalmente, em suas finanças, assim a negociação pode ser usada como ferramenta de lucratividade, para diminuir os custos e elevar os lucros no processo de compra e venda da organização. A partir disso, a presente pesquisa, teve como intuito analisar o gerenciamento de compras em uma empresa de pequeno porte utilizando da negociação como ferramenta de maximização dos lucros na aquisição de produtos, sendo realizado na empresa JRM Comércio LTDA. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, em campo, exploratória e descritiva, utilizando-se de instrumentos qualitativos e quantitativos para análise dos da entrevista realizada com o gestor da empresa. A pesquisa foi corroborada com embasamento de referências sobre o tema, estudo de campo, utilizando-se de instrumentos qualitativos e quantitativos para a análise da entrevista feita com o gestor. Assim, os resultados obtidos identificam que a empresa usufrui de técnicas de negociação colaborativa, na qual busca parcerias para aquisição de produtos, porém não contribuem significativamente para o aumento da lucratividade da organização.

Palavras Chave: Negociações. Gestão de Suprimentos. Compras.

ABSTRACT

The present study analyzed the importance of negotiation in the management of purchases of a small company. Therefore, when it comes to purchasing management, it means making choices that develop the company, mainly in its finances, so the negotiation is used as a profitability tool, to reduce costs and raise profits in the process of buying and selling the organization. From this, the present research had the purpose of analyzing the management of purchases in a small company using the negotiation as a tool to maximize profits in the acquisition of products, Being held at JRM Trade LTDA.. The methodological procedures used were the bibliographical research, in the field, exploratory and descriptive, using qualitative and quantitative instruments to analyze those of the interview conducted with the company's manager. The research was corroborated with references on the subject, field study, using qualitative and quantitative tools to analyze the interview with the manager. Thus, the results obtained indicate that the company uses collaborative negotiation techniques, in which it seeks partnerships for the acquisition of products, but does not contribute significantly to increase the profitability of the organization.

Keywords: Negotiations. Supply Management. Shopping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Classificação de varejo para Las Casas	16
Figura 2	– Classificação de varejo para Kotler	17
Figura 3	– Organização de compras em uma EPP	25
Figura 4	– Ciclo de compras.....	28
Figura 5	– Classes de estoques	32
Figura 6	– Organograma da empresa	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MPEs – Micros e Pequenas Empresas
- SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
- SINDICOM – Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis
- PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	VAREJO	14
3	EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	19
4	GESTÃO DE SUPRIMENTOS	21
4.1	Gestão de compras	21
4.2	Função de compras	26
4.3	Ciclo de compras	27
4.4	Gestão de estoque	28
4.5	Gestão de fornecedores	33
5	NEGOCIAÇÃO	35
5.1	Negociação competitiva	36
5.2	Negociação colaborativa	38
5.3	Aquisição de parcerias	40
6	METODOLOGIA	42
7	ESTUDO DE CASO	45
7.1	Histórico da empresa	45
7.2	Serviços ofertados	46
8	ANALISE E RESULTADOS	47
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE	55
	ANEXO	58

1 INTRODUÇÃO

Com o cenário atual no mercado, frente à crise financeira que o país está passando as empresas estão ainda mais preocupadas com a permanência no mercado e com seus lucros, na qual buscam estratégias de competitividade para continuar em uma posição estável no mercado. Desse modo a gestão de uma empresa deve estar evoluindo de acordo com a necessidade do mercado sendo bem planejada, utilizando de ferramentas que permitam que a organização mantenha ou eleve seus lucros, e que principalmente minimize o desperdício de tempo e dinheiro.

A gestão de compras sempre esteve presente nas organizações seja de pequeno, médio ou grande porte, umas focam como um departamento específico outras, como uma atividade a mais na administração da empresa, independente da forma que é inserida na organização, é a grande responsável pela redução de custo assim também como fazer aquisições de materiais e/ou produtos de qualidade, que atendam a necessidade tanto da organização quanto do consumidor final.

Diante do processo de gestão de compras é necessário que haja o processo de negociação, na qual seja consistente para proporcionar uma boa compra para a empresa. Segundo Lamim (2016, p.28) define negociar “como um conjunto de ações conduzidas com o propósito de que, ao final, um resultado seja alcançado”, dessa forma o objetivo da utilização da negociação na gestão de compras será conseguir menores preços, com produtos de qualidade, facilidade na entrega alcançando dessa forma a satisfação tanto da empresa quanto de seus clientes.

Algumas empresas de pequeno porte não adotam uma gestão com divisões de departamento por erroneamente presumirem que ausência de técnicas de negociação e a inexistência de departamentos não irão influenciar ao lidar com a rotina diária da empresa. Essa ausência de organização e divisão de departamento ou tarefas pode fazer com que a empresa não se desenvolva no mercado, por não usufruir de mecanismos de controle com métodos e, acabe obtendo custos mais elevados.

Assim abordando empresas de pequeno porte no ramo alimentício a organização na gestão é ainda mais relevante, na qual necessita de uma visão gerencial mais aguçada e de um setor que fique responsável por tais atividades, setor este de compras, que implantado em uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) torna-

se uma estratégia para que a organização não venha a gerar estoque elevado, conseguindo assim a rotatividade de seus produtos juntamente com satisfação de seus clientes, firmando parcerias com fornecedores por meio da negociação, na qual a consequência da combinação desses fatores acarretará ao aumento de lucro da empresa sem que essa tenha seus recursos financeiros investidos em estoque parado.

O presente estudo será realizado na empresa JRM Comércio, uma empresa de pequeno porte, localizada no Jardim Renascença atuante no segmento de loja de conveniência. O objetivo da pesquisa é expor técnicas de negociação para gestão de compras na JRM Comércio que proporcione ao empreendimento a melhoria no gerenciamento de aquisição de produtos, que resultarão em melhorias para o faturamento da organização e, conseqüente, lucratividade para o negócio.

Na qual aborda a problemática, questionando: Qual a importância da negociação no processo de compras para a melhorar a lucratividade em uma EPP, com os objetivos específicos: identificar o processo de aquisição de produtos utilizados na empresa; estudar técnicas de negociação que possam ser implantadas e; propor estratégias de melhorias para a gestão de compras da empresa, mediante aos resultados obtidos.

Este trabalho está dividido em capítulos que abordam assuntos relevantes ao tema, para melhor compreensão dos leitores.

Os capítulos dois, três, quatro e cinco apresentam o referencial teórico, na qual, o capítulo dois, objetiva explicar sobre o varejo que é a atividade comercial da empresa, por conseguinte o capítulo três aborda a empresa de pequeno porte. O capítulo quatro evidencia por meio das seções, os tipos de gestão recorrentes dentro da área de compras. Assim, ao final do referencial teórico dado no capítulo cinco, é comentado sobre negociação e em suas seções retrata os tipos de negociação e aquisição de parcerias.

No capítulo seis é apresentado os procedimentos metodológicos utilizado no estudo, o capítulo sete é abordado o estudo de caso que comenta sobre a empresa, o capítulo oito discute sobre a análise e resultados obtidos pela pesquisa. Findando o presente trabalho o capítulo nove com as considerações finais.

2 VAREJO

O varejo é determinado a partir da venda de produtos e/ou serviços que atendam a necessidade dos consumidores finais, onde proporcionam a satisfação da necessidade de cada indivíduo a partir daquilo que almeja, dessa forma o varejo no país tem se tornado um ponto alto para driblar a atual situação econômica, na qual essa atividade comercial supri a necessidade da sociedade sem que essa eleve o valor do seu orçamento.

Assim o comércio varejista é também o protagonista por gerar empregos no país, possibilitando o acréscimo de renda desde o empresário de bairro até o empresário de uma grande empresa. Sua relevância no país mesmo em tempo de crise o torna mais explorado, pesquisas mostram os avanços dessa atividade, Rezende (2016) destaca Pesquisa Anual de Comércio divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aponta:

O levantamento mostrou como o setor avançou nos últimos anos. Em 2014, o comércio brasileiro movimentou R\$ 3 trilhões, o que representa mais de 50% de tudo o que gira na economia brasileira. O dado relevante mostra a participação do varejo. Em 2007, a parcela varejista dentro do comércio era de 39,8%. Em 2014, esse percentual passou para 43,4%. O aumento foi significativo.

A pesquisa mostra como empresários varejistas no Brasil se sobressaíram da atual crise. Em que se adaptaram ao atual momento, na qual buscaram meios de alavancagem de vendas. Infelizmente essa realidade não se expandiu até o Maranhão, embora tenham obtido algum acréscimo de vendas em período sazonal, o déficit ganhou destaque, dados expostos no Monitoramento dos Indicadores das Micros e Pequenas Empresas (MPEs) do Comércio, elaborado por meio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) (SEBRAE, 2011, p. 4):

As vendas físicas do comércio varejista maranhense, após o bom desempenho em junho (+1,4% sobre maio, influenciadas pela venda de televisores sob o efeito copa do mundo), recuaram em julho de maneira mais acentuada que as do plano nacional. Na comparação interanual, o desempenho (1,9%) foi o pior desde outubro de 2011, quando ficou abaixo de 1,0%. Dessa forma, o desempenho do comércio varejista maranhense, que vinha liderando o ranking dos estados, passou agora para a 10ª colocação

Assim, mesmo pelo decréscimo da colocação do Maranhão no ranking do varejo, é possível mudar está realidade, demonstra a dificuldade dos varejistas do Maranhão de encontrar meios que minimizem seus custos e impulsionar as vendas.

Contudo, compreende-se que o varejo é vantajoso, por conseguir se adaptar a diferentes cenários econômicos, na qual compreende diversos gêneros para a comercialização, e como tem contato com consumidores finais é mais fácil criar um elo entre comerciantes e o público alvo, fidelizando clientes para o estabelecimento, somando assim para o aumento do lucro.

Para Kotler (2013, p.288) qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, um atacadista ou um varejista - está inserida no varejo, independente da forma que é vendida o bem e/ou serviço, se é por meios de comunicação, pessoalmente, virtualmente, e onde, pode ser em um ponto físico ou de porta em porta. Desse modo qualquer forma de venda que consiga chegar até o consumidor final, é um varejo.

Segundo Las Casas (2004, p.17 apud RICHTER 1954) define: “[...] varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadista e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”. Logo, compreende-se que varejo é uma forma de comércio que vende diretamente para consumidores finais, independente do mecanismo de venda e, de como foi adquirido, em que Las Casas (2004) precisamente destacou ao mencionar que “um aspecto importante a salientar é que se trata de comercialização a consumidores finais”, ou seja, qualquer pessoa física e jurídica pode empreender neste tipo de comércio, na qual “um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.” (KOTLER,2006, p.500.)

Para que o empreendimento atenda a necessidade do consumidor final é relevante que este escolha o tipo de serviço a ser oferecido na qual embasará a forma de comercialização da empresa, se posicionando no mercado de acordo com a escolha definida. Kotler (2006, p.501), destaca quatro níveis de serviços que podem ser comercializados:

1. Auto-serviço: o auto-serviço é a base para todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos.
2. Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possa pedir ajuda.
3. Serviço limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda.

4. Serviço completo: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo (procura, comparação e seleção). Os clientes gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

O autor destaca os níveis de serviço, na qual apresenta como a opção escolhida irá influenciar na gestão do negócio auxiliando como estará dispendo o serviço e o comportamento do cliente no estabelecimento.

Contudo, após compreender os níveis de serviço, para adentrar um pouco mais no varejo é necessário compreender algumas classificações de varejo, estas que são divididas de acordo com as formas de comercialização, na qual Kotler (2006, p. 501) denomina como tipo de varejo, em que assim como os níveis de serviço ajudam ao gestor de uma organização adaptar o seu negócio a forma desejada tendo em vista o porte da empresa, as classificações/tipos situam o consumidor final para aquisição daquilo que quer adquirir.

Alguns autores abordam essas classificações de acordo com a relevância delas no mercado e, também com os varejistas vão se colocar diante do comportamento do consumidor, Las Casas (2004, p. 25) cita algumas classificações, na qual justifica como as mais importantes no sistema varejista, dentre elas foram destacadas cinco:

Figura 1 – Classificações de varejo para Las Casas.

<p>Lojas de departamentos: Trata-se de lojas que trabalham com várias linhas de produtos, entre eles acessórios femininos, masculinos e infantis, etc.;</p> <p>Lojas independentes: São estabelecimentos menores, diferenciado pelo atendimento personalizado, não possuem uma variedade de produtos, permitindo o contato mais direto entre proprietários e clientes;</p> <p>Lojas de cadeia: é caracterizado por se tratar de um conjunto de quatro ou mais lojas que trabalham com a mesma linha de negócio, o que o torna vantajoso na compra de produtos, como compram em alta escala, os produtos são adquiridos com preços menores;</p> <p>Lojas especializadas: Formada por varejistas independentes, caracterizado por oferecer aos consumidores uma linha única de produtos ou produtos similares, exemplos são joias e artigos esportivos;</p> <p>Supermercados: Caracterizado pela venda de produtos alimentícios, mas com o passar do tempo e crescimento, além desses produtos englobam ainda a venda de artigos do lar, esportivos e outros.</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa em pesquisa de acordo com a classificação do autor se enquadra na classificação de lojas independentes, por ser mais cômodo ao

consumidor, acontece o contato direto entre proprietários, funcionários e clientes, e por se tratar de uma empresa de pequeno porte e não dispor de diferentes linhas de produto. Outros autores apresentam outras nomenclaturas, Kotler e Keller (2006, p. 501) por exemplo aborda como sendo tipos de varejo. O quadro abaixo, dispõe de como o autor denomina cada uma:

Figura 2 – Classificações de varejo para Kotler.

<p>Loja de especialidade: possui linha restrita de produtos.</p> <p>Loja de departamentos: possui várias linhas de produtos.</p> <p>Supermercado: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.</p> <p>Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades das áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.</p> <p>Loja de descontos: possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.</p> <p>Varejista off-price (de liquidação): possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.</p> <p>Superloja: área de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderias, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas.</p> <p>Showroom de vendas por catálogo: ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas mercadorias que encomendaram por catálogo.</p>

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 501).

Considerando o quadro acima o objeto de pesquisa deste trabalho para o autor se adapta melhor ao conceito de lojas de conveniência, e a empresa em si é uma conveniência. De acordo com Kotler (2013, p.289) loja de conveniência é um dos principais tipos de varejo, definindo como: “Lojas pequenas em áreas residenciais que costumam funcionar 24 horas por dia, todos os dias da semana, e possuem uma linha limitada de produtos de conveniência em alto giro, além de produtos de viagem”.

A definição mencionada pelo autor salienta o objetivo principal de uma loja de conveniência, que é atender de forma rápida os clientes que estão de “passagem” por ruas e avenidas, com produtos de linha restrita. No entanto por não se tratar de um comércio popular, na qual se distingue pelo ambiente que é diferenciado, não há filas, os produtos estão dispostos com fácil acesso ao consumidor, apresentam um preço mais elevado por simplificar o esforço ao cliente, o que implica nos preços e traça o perfil do público alvo.

As conveniências representam um importante subsegmento do setor varejista e, assim como a empresa objeto deste estudo, tem em seu portfólio, principalmente, a venda de produtos alimentícios e bebidas alcoólicas. Esses tipos de

produtos, de forma geral, em seu processo de aquisição, necessitam de pré-requisitos fundamentais para que possa ser revendido, com a qualidade e, principalmente, um prazo de validade compatível com o fluxo de consumo e a demanda por determinado tipo de produto.

É estratégico este tipo de segmento, pois atende a necessidade do cliente de forma rápida ocupando espaço no mercado afirma o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis (SINDICOM) em uma entrevista a EXAME.com (16/06/2016 19h30min) no qual menciona “As lojas de conveniência já são a principal razão para o consumidor ir ao posto. Ele vai mais vezes para a loja do que para abastecer”, completa dizendo “O segmento passa por uma consolidação, principalmente na oferta de alimentos”. Esse comentário fortalece a necessidade de uma gestão de compras bem estruturada que faça aquisições de produtos com preços acessíveis para que assim os mesmos sejam revendidos em preços razoáveis.

Com isso o entendimento por varejo abre as lacunas para desenvolver o próximo capítulo deste trabalho, na qual o tema apresenta a relação de como a atividade varejista é estruturada na empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, logo o capítulo três irá discorrer sobre as empresas de pequeno porte.

3 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE-EPP

A empresas de pequeno porte, se tornam uma das portas para o desenvolvimento de novos empresários que buscam através de um pequeno negócio se expandir e se posicionar no mercado de forma positiva, lucrando por meio de produtos e/ou serviços que muitas das vezes já têm destaque no mercado. Além da motivação de novas empreendimentos, sua maioria são nichos de mercado. Atualmente já interagem com empresas maiores como terceirizados, estão presentes na maioria dos setores que movem o PIB no país, demonstrando que mesmo “pequenas” são impactantes para a situação econômica brasileira.

De acordo com o Sebrae Nacional (2012) no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As EPP estão concentradas em sua maioria na região Sudeste (51,5%). Acre, Amapá e Roraima são os estados que somam juntos 0,34% da quantidade de EPP do total, comparado ao estado de São Paulo que compreende 30%. Referente às áreas de atuação cerca de 60% das EPP exercem atividades ligadas ao comércio, 20% com a indústria e 19% em serviços. (SEBRAE, 2011).

No Maranhão em 2004, no grupo das micro e pequenas empresas (MPEs), existiam 36.808 estabelecimentos compreendiam o comércio, 8.460 no setor de serviços e 6.238 na indústria. Os segmentos de 2004 com maior número de empresas foram: os minimercados e mercearias (16,2%); o varejo de vestuário (9,5%) e o varejo de material de construção (9,1%) (SEBRAE, 2011).

A Lei Complementar 123 de 2006 enquadra a empresa de pequeno porte, ou EPP, é a pessoa jurídica que obtém o faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

No que diz respeito às EPP foi determinado um limite extra para exportação de mercadorias no valor de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Dessa forma, o Empresário de Pequeno Porte pode auferir receita bruta até R\$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais), desde que não extrapole, no mercado interno ou em exportação de mercadorias, o limite de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). (Art. 3º, §4º da Lei Complementar nº 123).

Em 2011, as micro e pequenas empresas representaram 99% dos estabelecimentos e foram responsáveis por 51,6% dos empregos privados não

agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Entre 2000 e 2011, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas. No que se refere à sua contribuição para a formação do Produto Interno Bruto (PIB), estima-se que sua participação gire em torno de 20% a 27%. Entre os anos de 2000 a 2011, o número de MPE cresceu 50%, passando de 4,2 milhões para 6,3 milhões. Entre 2000 e 2005, foram gerados 2,4 milhões de postos de trabalho nas MPE, isso equivale a um crescimento médio anual de 5,1% a.a.. Esse movimento se intensificou entre os anos de 2005 a 2011, resultando na geração de 4,6 milhões de novos postos de trabalho, o que representa crescimento médio anual de 5,9% a.a.6. (SEBRAE, 2013.)

Corroborando Oliveira (2006) que a participação de pequenos negócios na economia do país serve como referência para saber como está o desenvolvimento social e econômico, ou seja, servindo como fator de distribuição de renda contribuindo para a participação no Produto Interno Bruto (PIB). Ainda dispendo de facilidade na absorção de inovações tornando um diferencial na competitividade no mercado.

Portanto, apesar de serem nomeadas empresas de pequeno porte, sua participação no mercado se distingue por equilibrar as grandes empresas, conquistando potencial competitivo. Por conseguinte, são fontes de oportunidades tanto para colaboradores quanto para clientes, para colaboradores por ser gerador de empregos e renda, e também viabilizando assim acesso de clientes de diferentes classes sociais a produtos e serviços similares aos de empresas de grande porte.

4 GESTÃO DE SUPRIMENTOS

A gestão de suprimentos é o processo que viabiliza uma melhor gestão de todos os canais de uma empresa, canais estes que abrangem desde o estoque, efetuação de pedido, transportes, recebimento de mercadorias, custos, até o produto oferecido ao consumidor final.

A importância das compras e dos suprimentos como função-chave na administração de uma empresa pode ser enfatizada ao se considerar o custo total de aquisição de materiais e serviços e, sem dúvida, isso é influenciado pela especificação que está sendo encomendada. (BAYLI, 2000, p.24).

O autor destaca como a gestão de suprimentos é a chave para o gerenciamento de uma empresa, por trabalhar com diversas variáveis que sustentaram o levantamento de receitas e custos na aquisição de produtos na organização. Dessa forma, é interessante conhecer e entender um pouco mais dos conteúdos que subsidiam a gestão de suprimentos em que serão abordados nas seguintes seções deste trabalho: a gestão de compras, ciclo de compras, função de compras, estratégia de compras, gestão de estoque e gestão de fornecedores, temas conectados para atingir o objetivo da pesquisa.

4.1. Gestão de compras

As organizações principalmente referentes ao comércio varejista precisam de uma atenção voltada ao setor de compras, na qual sejam feitas estratégias na aquisição de produtos, levando em consideração que não deve ser tratada como apenas uma operação tática na organização, mas também como uma operação estratégica. A gestão de compras tem como intuito principal aproveitar o máximo do mercado a partir de preços, quantidades, qualidades de produtos e serviços entre outros benefícios.

Para entender melhor a gestão de compras, é dado conceito de mercado, assim mercado segundo Morais (2008) é o campo composto por clientes, fornecedores, concorrentes, com diferentes culturas que contribuem para a economia em todo mundo, referindo-se a gestão de compras, está cada vez mais competitivo, as empresas de pequeno, médio e grande porte estão buscando formas de garantir seu lugar no mercado por meio de uma gestão qualificada, dispondo de serviços que atendam a necessidade dos clientes, oferecendo preços acessíveis juntamente com

produtos de qualidade. Isso porque o cliente além de estar mais criterioso também quer adquirir produtos que caibam em seu orçamento.

Ratifica Dias e Costa (2003), que na gestão de compras o departamento responsável pela aquisição de produtos tem a natureza de relacionar-se tanto com o público externo quanto interno permitindo a conexão com o mercado.

O comentário exposto realça a ideia que uma empresa independente do ramo ou segmento que trabalhe, deve conseguir suprir a demanda do cliente, assim é necessário que ao adquirir produtos e serviços para revenda também tenha comprado com preços reduzidos, por esse motivo a gestão de compras traçam estratégias para conseguir mercadorias, tendo em vista, um papel de fazer pesquisas de preços, fazer parcerias com fornecedores para que assim todas as partes saiam beneficiadas. Estas estratégias formuladas se tornam uma variável competitividade no mercado.

Para Slack et al (1997), estratégia é o padrão geral de decisões e ações que localiza a organização em seu ambiente e que objetiva alcançar suas metas de longo prazo, assim a estratégia irá posicionar a empresa no mercado fazendo com que a mesma alcance metas e objetivos em um prazo extenso. Enquanto que para Neves e Hamacher (2004), é um processo que abrange a identificação de capacidade de fontes de fornecimento das empresas, podendo ser produtos ou serviços, da avaliação de desempenho, negociação e contratação de fornecedores para uma duradoura relação com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

É um processo que consiste na busca constante de oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de fornecimento, através da identificação do nível de relevância dos itens adquiridos pela organização, do gerenciamento do seu relacionamento com as empresas fornecedoras, da avaliação e aplicação de planos e atividades estratégicas, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva (SILVA, 2007, p.28).

Como citado observa-se a relevância da estratégia de compras para a empresa, pois abrange uma visão geral de variáveis que ajudarão na aquisição de produtos na organização, tendo em vista que será usada como fator de competitividade na qual será posicionada no mercado positivamente.

A gestão de compras na organização enquadra toda a responsabilidade cujo já foi citado que é pela aquisição de suprimentos, encarregado por buscar fornecedores qualificados, negociando os melhores preços, responsável assim pela eficiência da empresa para que faça aquisições com produtos de qualidade próprios para revenda. Esse setor toma decisões de acordo com preços e benefícios que o

fornecedor dispõe para aquisição de algum produto podendo ser ele matéria-prima ou industrializado.

Ballou (2006, p. 356), apresenta algumas atividades associadas à gestão de compras:

- Selecionar e qualificar fornecedores;
- Avaliar desempenho de fornecedores;
- Negociar contratos;
- Comparar preço, qualidade e serviço;
- Pesquisar bens e serviços;
- Programar compras;
- Estabelecer os termos das vendas;
- Avaliar o valor recebido;
- Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade;
- Prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda e;
- Especificar formas que os produtos devem ser recebidos.

Dessa forma, entende-se que estas atividades fazem parte do cotidiano do responsável por compras na empresa, na qual devem ter um olhar mais intuitivo, previsível diante das variações do mercado, Las Casas (2004, p.89 apud MASON; MAYER; EZELL, 1988, p. 331) trata esse responsável por compras como agentes de compras, assim menciona suas atribuições:

Atuar como agente de compras de clientes envolve uma série de importantes decisões. Pode-se adiantar que para uma boa compra é necessária a mercadoria certa, com o melhor preço possível, na quantidade certa e qualidade adequada, fornecida por vendedores idôneos e que prestam bons serviços.

Como foi salientado o profissional desta área deve usufruir de habilidade que o ajudem na gestão de compras. Tendo assim o discernimento para a tomada de decisão em negociações para aquisição de produtos, sendo assim minucioso na seleção de fornecedores, de modo que estes prestem serviços de qualidade. Ao gerenciar as compras possuir habilidades de negociação torna-se um diferencial para o gestor que diante de problemas e discussões de estratégias de venda terem a perspicácia de solucionar-los e buscar o melhor para a empresa em um todo, na qual as escolhas que foram feitas irão refletir no desenvolvimento de toda a empresa.

Mesmo com um responsável específico, as compras atendem a necessidade de toda a empresa e este setor deve ser apoiado por todos colaboradores da mesma, Arnold (2006, p. 207) corrobora ao atribuir que a área de compras é de responsabilidade de todos ao afirmar que:

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 a busca e avaliação das fontes de suprimento, auxiliando também o departamento de compras na negociação dos preços. Comprar, nesse sentido amplo, é responsabilidade de todos.

Compreendendo assim, que as variáveis de compras se estendem a toda empresa, dependendo de cada setor para avaliação dos itens adquiridos por fornecedores, por meio disso é capaz de permanecer ou não com negociações com os mesmo para a parcerias futuras.

Assim, Gonçalves (2013) contribui ao mencionar que compra é um termo normalmente utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional voltados para promover a procura dos materiais e dos serviços para suprir a necessidade da empresa. Esse termo não descreve de forma completa as responsabilidades da função e o fluxo de seus processos. Essa definição de compras traz essa função apenas como um ato de processar as aquisições e suprir necessidade da empresa de materiais, serviços no momento adequado, não tendo o cuidado de pesquisa de preços, de planejamento de compras, tomando cuidado assim o controle da mercadoria desde o pedido até ser entregue na organização. Pozo (2007, p.150) colabora com o conceito de compras, definindo compras como:

[...] uma função administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional, tomam-se decisões quanto a quantidades origem, custos credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização.

Dias e Costa (2006) defendem que a gestão de compras é composta por ações administrativas que envolvem a negociação e compra ou aquisição de um bem ou serviço por parte de uma organização no mercado. Martins e Alt (2006, p.81) corroboram:

A gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje, em face do volume de recursos financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que, era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros.

Conforme citado, é elencado à gestão de compras funções que refletirão nos recursos financeiros da empresa os quais modificarão, na organização, a ideia de

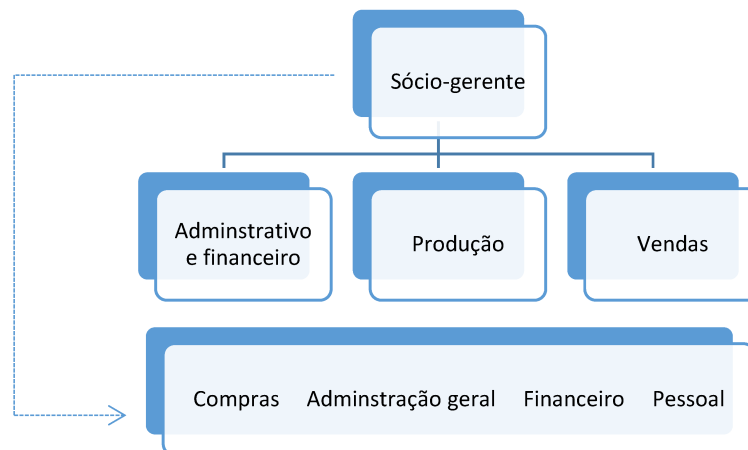
ser algo burocrático e passa a ser entendida como uma gestão imprescindível, ou seja, crucial para a lucratividade de qualquer organização. Esse pensamento é corroborado por Balou, (2001, p.327):

Comprar afeta indiretamente o fluxo de produtos no canal de suprimento físico. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, a determinação das quantidades de compras e os métodos de transporte, são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos.

Desta forma, o autor aborda a necessidade da tomada de decisão durante o processo de compras, que afetarão até a logística, pois dependendo dos valores acordados, o produto pode demorar ou não a chegar ao estabelecimento, assim também como o melhor meio de transporte oferecido para que a mercadoria seja entregue em estado hábil para venda.

Considerando o porte da empresa deste trabalho Martins e Alt (2006, p. 117) apresentam um quadro na qual demonstra a organização de uma EPP, afirmando que mesmo sem a identificação do processo existentes na empresa é certo que ela possui um processo de compras, independentemente de seu porte ou objetivo. Abaixo a ilustração:

Figura 3 – Organização de compras em uma EPP.



Fonte: Adaptado de Martins e Alt (2006, p. 117).

De acordo com figura ilustrada observa-se como acontece a gestão de compras em uma EPP, partindo de uma visão geral da empresa até o departamento específico, responsável pelas compras analisando a posição que o gestor ou responsável pela aquisição de produtos irá estar instalado.

Este departamento ou setor dentro da organização, é salientado como o responsável para formular estratégias de compras, na qual o responsável irá se aperfeiçoar na habilidade de compras, com o passar do tempo nesta atividade.

A partir das definições da gestão de compras, na qual foram expostos suas atividades e estratégias pelos autores, na seção seguinte irá ser explorado na a função de compras, na qual demonstrará o objetivo de compras, e como é definido por autores especialistas na área.

4.2 Função das compras

A finalidade da função de compras é um assunto abordado por vários autores, dentre eles Gonçalves (2013, p.285,) defendendo que a função de compras requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas.

Ballou (2004) defende como sendo a função da empresa que se envolve com a compra de matérias primas, suprimentos e componentes para a organização. Afirmando esse conceito Pozo (2001) menciona que compras deve ter a capacidade de comprar materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada, por conseguinte Pozo (2007, p. 149) frisa ao mencionar que o setor de compras: “[...] tem responsabilidade preponderante nos resultados de uma empresa em face de sua ação suprir a organização com recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender às necessidades de mercado”.

Logo temos a função de compras sendo uma estratégia que aumenta a eficiência da empresa para redução de custos, maximização dos lucros por meio de ferramentas encontradas na administração para efetuar a aquisição de insumos na empresa. Dias e Costa (2003) afirmam reforçando que muito pode ser feito de positivo em uma empresa, a partir do desempenho de uma área de compras bem estruturada, atendendo a necessidade da empresa que conseqüentemente atenderá a necessidade de seus clientes.

4.3 Ciclo de compras

Com o intuito de administrar o processo de compras em uma organização o ciclo de compras é fundamental para guiar o gestor em suas atividades diárias, em que possibilita todo o acompanhamento por meios de etapas que viabilizem uma melhor gestão e vantagem competitiva nas organizações.

O ciclo de compras consiste em passos para que a empresa faça bons negócios, ou seja, utiliza de métodos e técnicas que vão desde a necessidade de obter o produto na organização até o mesmo ser entregue ao consumidor final.

Gonçalves (2013, p. 287), ao delinear esse processo do ciclo de compras, o menciona como administração de aquisição, ao retratar procedimentos que atinjam o objetivo final da gestão de compras, na qual:

Movimentar-se com o uso do cadastro de fornecedores, por meio de escolha das fontes de suprimentos a serem consultadas, realização das pesquisas de preços, análise das ofertas, negociações para a contratação, fechamento de contrato destinado ao fornecimento do material ou serviço solicitado pelo usuário interessado.

De acordo com o autor este itens orientam como o ciclo de compras deve ser contínuo, abordando os cuidados e atenções de cada etapa. Assim, mesmo sendo um processo repetitivo, de modo que ele se torna diferente a cada ciclo pois o mercado se modifica, apresentando variações que ora está em alta, ora baixo, estimulando o gestor a ficar atento.

Segundo Silva (2007, p.27):

O ciclo de compras inclui a definição da estratégia de compras, na qual serão baseados os objetivos e a tomada de decisão da aquisição; a avaliação e seleção dos itens a serem adquiridos, ou seja, os produtos ou serviços; o desenvolvimento dos contratos baseados nos processos e nas negociações entre as partes e, por fim, o gerenciamento do fornecimento.

Assim o autor se refere que o ciclo de compras requer total atenção, de forma que avalie os produtos oferecidos pelo fornecedor, negociações sobre preços, prazos e entregue, assim também como o acompanhamento do produto para que assim possa ter informações de qualidade e vida útil do produto.

Figura 4 – Ciclo de compras



Fonte: Adaptado de Las Casas (2004, p.90).

A ilustração demonstra como é o ciclo de compras, assim como quais questionamentos devem ser indagados durante o processo de aquisição de produto. Apresentando como seguir após o produto entregue no estabelecimento, pois o ciclo não é finalizado neste momento, não tem fim enquanto houver necessidade de produtos. Portanto o ciclo de compras é uma atividade rotineira, em que cada etapa necessita de atenção e mapeamento, para que assim possa ser feito levantamento de dados significativos para o desenvolvimento da organização.

4.4 Gestão de estoque

A gestão de estoque é utilizada em empresas que trabalham tanto no ramo da indústria como no ramo do comércio, por se tornar uma vantagem competitiva quando o índice de demanda de alguns produtos ascende em relação a outros. Com isso, possuir um volume extra de produtos, significa possuir um estoque de segurança para possíveis demandas, mas também se torna um diferencial em casos que o produto não consegue chegar a empresa.

Fatores como clima, economia, políticas governamentais, estratégias de marketing, tendências da moda ou estilos, modificações da renda das pessoas e muitos outros fatores podem modificar consideravelmente a demanda de determinados produtos. (GONÇALVES 2013, p. 116).

De acordo com o salientado pelo autor são vários os motivos que podem elevar ou diminuir a demanda de produtos no estabelecimento, com isso mudar o cenário do mercado para a organização.

Por meio do que já foi mencionado, adentraremos no assunto, na qual, estoque são produtos em armazenagem mantidos para suprir uma possível demanda de produto e/ou suprir a necessidade da organização caso haja algum contratempo com mercadorias previstas, visto que estoque é um método de armazenagem antigo, pois se trata de um reserva que pode ser tanto de matérias primas como produtos de venda. Em que corrobora Ballou (2006, p. 271):

Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos de canal de produção [...]. Estoques figuram normalmente em lugares como armazém, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e em armazéns de rede de varejo.

De acordo com o autor, delimita estoques como volume elevado de produtos, sendo que podem ser eles para manufatura, venda, suprimentos de uma organização e isso independe do porte da empresa. E ao optar por um estoque, é necessário um setor de armazenagem, em que os produtos estarão depositados em locais propícios para que mantenha sua qualidade sendo ele para venda ou para utilização dentro do estabelecimento.

Segundo Martins e Alt. (2006, p. 168) “os estoques têm a função de funcionar como reguladores de fluxo de negócios”, isto é palpável a partir da demanda de produtos, pois quando se tem uma demanda elevada de determinado produto o ideal é que se tenha a reserva de tal produto para que assim tenha suprido a necessidade da organização para o seu consumidor final. Por conseguinte, esse regulador será o termômetro dos negócios onde caberá ao gestor ou responsável pelo estoque na organização, contribuir com conhecimentos e adotando métodos que ao auferir a necessidade do estoque tenha o discernimento que este estoque não trará prejuízo futuro a organização. Isto posto, ratifica o comentário exposto pelo autor:

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais. (ARNOLD, 2006).

Considerando que estoque é uma precaução da empresa para possíveis demandas e acontecimentos, o estoque não pode ser de volumes exorbitantes, para que não tenha prejuízos futuros, desta forma é necessário dispor do controle de estoque que é supervisionado em função da necessidade de estabelecer níveis de materiais e produtos que a empresa deve conservar, dentro de critérios econômicos. Pozo (2007, p.39) salienta a importância do controle de estoque, na qual de ser administrado os materiais, isto pois quando os bens necessários não estiverem disponíveis no momento hábil para atender a necessidade do mercado será facilmente percebida mediante ao seu déficit.

A partir dos comentários acima nota-se como o estoque e seu controle podem ser usados como ferramenta que colabora tanto para a rentabilidade, pois ao comprar produtos em quantidade elevada é previsível que tenha sido adquirida com preços em reduzidos, assim também como a lucratividade por ter os produtos que irão suprir a demanda, alavancando assim as vendas.

Os estoques oferecem um grau de acessibilidade de produtos e serviços, que quando localizados próximo do consumidor final, acabam atendendo a necessidade do cliente, superando a expectativa deste ao se deparar com a presença daquele produto ou serviço na qual buscava. (BALLOU, 2006, p. 272). Com isso suprir a necessidade do cliente, quando a procura deste por produtos visivelmente expostos são maiores, serve com um potencial da loja, que pode findar por conseguir a fidelidade do cliente no estabelecimento.

Portanto, gerir um estoque é uma atividade que consiste em uma experiência que oferece riscos, Pozo (2007, p. 38) frisa que “a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, com efeitos no estoque.” Dessa forma, existem vários tipos de estoque, e ao identificar qual se enquadra na organização, deve-se tomar os cuidados necessários no gerenciamento. Martins e Alt (2006, p.170), classificam para efeitos contábeis, em cinco categorias:

- **Estoques de materiais:** São todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados;
- **Estoque de produtos em processo:** Correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados;

- **Estoque de produtos acabados:** São todos os itens que já estão prontos para ser entregues aos consumidores finais;
- **Estoque em trânsito:** Correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram a seu destino final;
- **Estoques em consignação:** São os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos.

Considerando a classificação de varejo abordado no capítulo dois, o objeto de estudo é uma loja de conveniência, ou seja, faz parte de uma atividade de comércio, em que o tipo de estoque na qual se adequa melhor é o de estoque de produtos acabados. Este tipo de estoque pode receber outro tipo de nomenclatura, de acordo com as características expostas pelos autores, Pozo (2007, p. 41) denomina este tipo de estoque como almoxarifado de produtos acabados, caracterizando “este é o estoque dos produtos prontos e embalados que serão enviados aos clientes.” Por lidar diretamente com consumidores finais, os produtos estocados já estão prontos para uso, ou seja, são vendidos da mesma forma com que são recebidos.

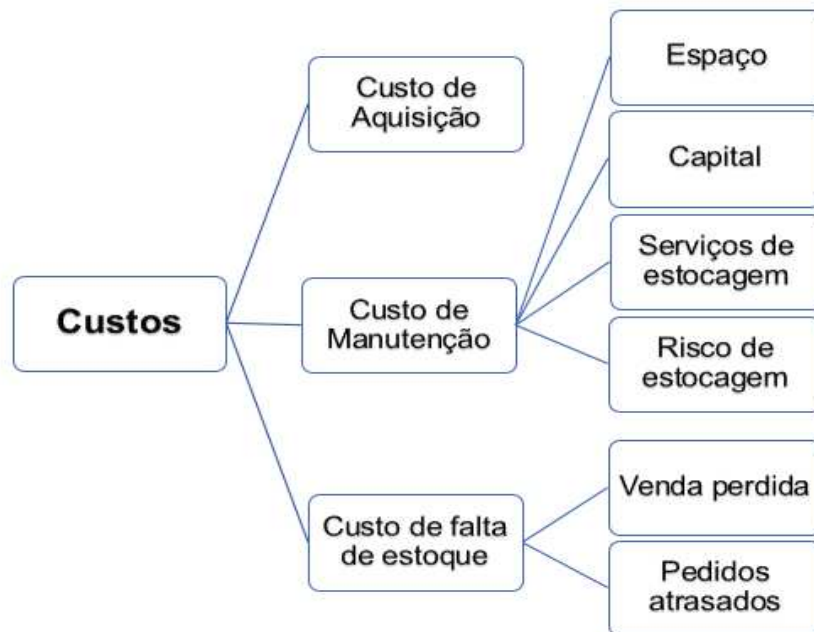
A gestão de estoques é baseada no tipo de estoque administrado na organização, como já foi mencionado acima. Porém ao gerenciar essa atividade é necessário saber os custos desse modelo de gestão. Segundo Pozo (2007, p. 42 apud STARR, 1988):

A mais importante função de controle de estoque e dos materiais está relacionada com a administração de níveis de estoque, e lógica e racionalidade podem ser aplicadas com sucesso para resolução dos problemas de estoque [...]. Portanto, devemos utilizar de métodos analíticos na introdução de custos importantes na formação de estoques.

De acordo com o autor o gerenciamento de estoque deve ser coerente com os níveis de estoque e a necessidade da organização, na qual lógica e racionalidade devem estar conexos para possíveis problemas decorrentes de custos e problemas provenientes do estoque, com atenção na formação do mesmo.

Em relação aos custos resultantes do estoque, existem três classes gerais de custos importantes para a determinação da política de estoques, Ballou (2006, p. 279) destaca como sendo eles: custos de aquisição, de manutenção e de falta de estoques, como mostra a figura abaixo:

Figura 5 – Classes gerais de estoque.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Visto que a figura acima, ilustra os custos mais importantes, dispostos em classes subdivididas por Ballou (2006, p. 279). Os custos de aquisição são aqueles relacionados a reposição dos estoques, na qual são muitas das vezes uma força econômica que determina as quantidades de reposição, que quando solicitado apresenta uma variedade de custos relacionados ao processamento, preparação, transmissão, manutenção e ao pedido de compra.

Deste modo, descritos assim por Ballou (2006, p279) que os custos de manutenção, são oriundos do armazenamento de produtos em um determinado período, este tipo de custo é dividido pelo autor em quatro classes, como é observado na figura 5, na qual o custo de espaço é aquele que o produto fica estocado em espaços que podem ser alugados com cobranças de taxas do produto, o peso e a temporada, porém quando se trata de espaço próprio os custos se definem por meio dos custos operacionais do local, iluminação, equipamentos, higienização. O custo de capital, é proveniente do dinheiro imobilizado em estocagem, ou seja, o dinheiro que está parado para o investimento no estoque em si. Os custos dos serviços, aqueles cobrados pelos seguros e impostos. Custos de riscos de estocagem, é o último a compor os custos de manutenção, estes são relacionados a deterioração, roubos ou danos, na qual estes cursos podem ser estimados sendo perda direta de valor do produto.

Por último, a classe dos custos de falta de estoque, em que é caracterizado por não atender a necessidade do consumidor a partir de seu estoque atual, podendo ocorrer de duas formas. A primeira é o custo de venda perdida em que o cliente ao se deparar com a falta de estoque do produto, cancela o pedido, ou seja, o custo é o lucro que deixa de ser consolidado. A segunda é o custo de pedidos atrasados, na qual o cliente se dispõe a esperar o pedido, e a venda é adiada, desse modo o custo é por canal de distribuição da organização mudar sua rota normal, traçada de acordo com localidades e afins.

A partir dos custos que foram citados é possível que o gestor identifique como atender a necessidade do cliente, tendo em mãos as variáveis de custo de acordo com cada particularidade citada. Relacionando com a realidade da empresa em estudo, possíveis custos de estoque auferidos com nitidez seriam como por exemplo o custo de aquisição e, as classes do custo de falta de estoque. Por se tratar de uma conveniência, que tem sua atenção voltada para a aquisição de produtos para a revenda, na qual se enquadra o custo de aquisição, e as vezes por não atender a demanda se ajusta ao custo de falta de estoque.

Ao comentar a gestão de estoques, vimos que ele proporciona vantagens para organização se bem gerenciado, assim também como custo. Custos estes que se manifestam de acordo com as variáveis que foram titulados dependendo de cada organização, desse modo, para ter estoque é necessário obter essa mercadoria por redes de distribuição, para o comércio varejista, essas redes são os fornecedores cuja gestão será abordada na próxima seção.

4.5 Gestão de fornecedores

Para que a gestão de compras aconteça é necessário que se façam parcerias com fornecedores, ou seja, negociar, isto requer uma pesquisa para obter informações de empresas que ofereçam os produtos que a organização precisa, assim como seus valores, prazos e formas de pagamentos.

Porter (1986) e Martins (1999) defendem a importância da relação entre compradores e fornecedores para alcançar sucesso competitivo. Deste modo o fornecedor deve apresentar o perfil adequado para suprir a necessidade da organização, temos o conceito de fornecedor introduzido no Art. 3º, do Código de Defesa do consumidor (2013, p.1):

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Assim, o conceito dado impõe que o fornecedor é responsável por aquilo que produz e/ou repassa para que o cliente, que neste estudo será a organização. Caso o produto chegue à empresa impróprio para a venda ou que de alguma forma seu preço não corresponda ao valor acordado na negociação, a mesma terá respaldo legal para entrar com recurso contra o fornecedor.

Para isso é necessário o monitoramento fornecedor, no qual Bivins (1997) corrobora que o monitoramento de produtos recebido deve se dá por listagens de produtos com mais demanda, que os clientes, mais necessitem, assim também com os itens mais vendidos, a partir do acompanhamento de como os clientes recebem os produtos poderá avaliar o fornecedor. Bivins (1997) complementa que o processo de monitoramento eliminará aqueles fornecedores que não atendem a necessidade da organização.

Em síntese, para que o fornecedor preencha os requisitos necessários para suprir a necessidade do cliente-empresa, Baily et al. (2000) sugere que estes cumpram prazos de entrega, forneçam itens com qualidade, ofereçam preços competitivos e obtenham boas referências.

Nesse caso, para adquirir parcerias empresariais no qual Campos e Brasil (2013) justificam que é estabelecido quando duas ou mais empresas mantêm um bom relacionamento, a partir de certo tempo, Maia e Cerra (2004) acrescentam ao discorrer que a confiança mútua é um dos princípios fundamentais ao se firmar uma parceria, e está fortemente correlacionada às relações de longo prazo. Logo, é necessário haver um processo de negociação que as parcerias, em um diálogo claro e conciso efetuado com o responsável por compras na organização expõem suas propostas apresentando condições convenientes para cada um. Assim, chegando a um acordo, com a ciência das partes.

Após entender um pouco da gestão de fornecedores, retratados na seção anterior, na qual foi citado como lidar, manter, e se relacionar com uma das partes que responsáveis pelo abastecimento da empresa, será abordado no próximo capítulo a negociação com estes fornecedores, mostrando técnicas de negociação e como barganhar para o atendimento da necessidade da empresa

5 NEGOCIAÇÃO

A negociação é encarada como um processo entendido como aquilo que se aprende e se aprimora na prática. Ou seja, lidar com a negociação diariamente faz com que o gestor, compreenda o mecanismo de fornecedores a assume o papel de persuasão mais vantajoso para a organização, além de que, negociar para uma loja de atividade varejista é um fator determinantes na lucratividade de uma empresa.

Acuff (1998) define negociação como um método de comunicação com o objetivo de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades. No qual Fisher, Ury e Patton (2005) corrobora ao mencionar que negociação é uma comunicação entre dois lados idealizada para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses comuns e outros contrários, Robbins (2009, p. 199) define como o “processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens e serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas. ” Corrobora a este Gibson et al (2006, p. 278):

O processo de negociação envolve a existência de duas partes, com interesses diferentes e conflitantes, na busca de um acordo. [...], cada lado trará ao processo uma série de propostas a serem discutidas, com base na qual as ações serão tomadas.

Portanto a ideia de negociação abordado pelos autores, acrescenta Thompson (2009) ao reforça o que foi citado caracterizando negociação como processo interpessoal de tomada de decisão, obrigatório sempre que não podemos atingir nossos objetivos sozinhos. Isso acontece pois atualmente as empresas não são autossuficientes e precisam de uma rede de canais que satisfaçam a necessidade da empresa.

Com isso nota-se que a negociação, é um acordo firmado com alguma parceria para conseguir algo, na qual se torna dependente da outra parte para se obter sucesso durante o processo de aquisição de bens e/ou serviço. Isso acontece por meio de comunicação verbal, na qual as partes tendem satisfazer a necessidade uma da outra, em que as partes são comprador e fornecedor, um com intuito de comprar com preços vantajosos e o outro a fim de fornecer aquilo que produz. “As mensagens transmitidas por uma parte devem ser bem captadas e absorvidas pela outra, que um momento seguinte poderá se transformar em emissora de mensagens a serem recebidos pelos demais envolvidos”. (VALERIO NETTO, 2006, p. 14).

Com isso, os negociadores devem se comunicar, e entender as mensagens exposta por cada um, que significa que no final da negociação, satisfazer a necessidade do outro, para ter conhecimento sobre essa necessidade é preciso que as partes saibam expor e ouvir propostas.

Destarte, Santos (2009) cita um dos requisitos necessários para negociação, faz referência de ouvir ao negociar permite ter conhecimento da necessidade da outra parte, por meio dela empregar ao seu favor durante o processo de negociação. Partindo disso, Menkel-Meadon (2005) afirma que as pessoas, quando fazem suas negociações buscam fazer juntas aquilo que não poderiam fazer sozinhas. Deste modo, para um propício processo de negociação é fundamental que as partes saibam comunicar-se, expondo seus argumentos, defendendo preços e exigências, analisando propostas e contrapropostas, na qual busquem meios para que as partes entrem em um acordo, resultando ao final da negociação a satisfação de todas as partes, dentre elas o consumidor final.

A negociação possui algumas abordagens, e cada uma delas se dá por meio do perfil de cada organização e/ou gestor encarregado por essa função. A seguir serão esclarecidas as três principais técnicas de negociação.

5.1 Negociação competitiva

Uma das formas de negociar é usufruir da competitividade, segundo Mello (2012) ao escolher este tipo de estratégica significa que os negociadores estão dispostos a extrair ao máximo concessões da outra parte, utilizando de todo talento, competência e poder de persuasão, ou seja, irá defender suas propostas fazendo com que a outra parte também o aceite, de modo com que apenas um dos negociadores obterão sucesso no processo de negociação. Vanin (2013, p. 44) prevê “alto grau de conflito a ser assumido e baixa importância de relacionamento futuro”, o que torna a negociação momentânea sem possível relação futura.

Estratégias competitivas podem ser mais eficazes em situações em que não existe uma relação continuada, como na compra e venda de um imóvel ou de um veículo, por exemplo, ou em situações em que a decisão a ser tomada tem um caráter de urgência (BASTOS; CORREA; PASSANI 2014, p.87).

De acordo com o comentário do autor relacionando com a gestão de compras de uma conveniência que é de caráter imediato, mas não de urgência essa estratégia pode fazer com que não se firme parcerias para aquisições futuras

impedindo assim, que preços sejam reduzidos, e promoções sejam realizadas no estabelecimento, desta forma seria inviável para o crescimento da conveniência ter elo com fornecedores momentâneos.

Gil (2001) menciona por meio da teoria dos jogos colocando as partes como jogadores de interesses opostos relata que o ganho de um implica na perda do outro, envolvendo relações conflituosas, de competição e confrontação entres os jogadores. Considerando o mercado, os jogadores seriam o cliente-empresa e o fornecedor, caso um ganhe sobre o outro é na relação de preços reduzidos com volume maior de produtos, um repassando para o outro a forma mais vantajosa possível para si.

Como o estudo de caso será feito em uma loja de conveniência, no âmbito do comércio, Wachowicz (2013) menciona que dificilmente se pode esperar que uma relação comercial dessa espécie dure por um longo prazo, já que a parte lesada, ou seja, a prejudicada não teria interesse em continuar a fazer acordos com a parte beneficiada. Tornando assim inviáveis possíveis parcerias. “Longe de promover um caminho rumo a parcerias, essa concepção de negociação planta as sementes da discórdia, de um ambiente envenenado, bloqueios múltiplos, tensão e conflitos (LEMPEREUR, COLSON, DUZERT, 2009, p. 16).”

Ao utilizar desse tipo de negociação o cliente além de saber os riscos deve estar também disposto a argumentar, tentar fazer com que o fornecedor diminua seus preços, Mello (2012) menciona que isso pode ser feito por meio perguntas hipóteses apresentando situações que possam vir a serem utilizadas. Alguns exemplos:

- E se a quantidade for dobrada, qual é a redução no preço que pode ser oferecida?;
- E se o pagamento for a vista, existe desconto?;
- E se o prazo de entrega for dilatado, o prazo para o pagamento também será?

Essas perguntas induzem a outra parte da negociação a responder positivo de imediato, beneficiando a parte que questiona. Assim, observa-se como está abordagem pode afeta no processo de negociação, uma vez que se uma das partes se expressarem deste modo, o acordo que poderá ser feito mais rápido, será prologado com as objeções.

5.2 Negociação colaborativa

É uma estratégia onde o foco principal é obter ganhos de todas as partes não havendo parte ganhadora ou perdedora, ambas as partes buscam o melhor na negociação. Essa estratégia diferente da competitiva tem o intuito de firmar parcerias. Mello (2012) corrobora que a negociação colaborativa é uma ferramenta que soluciona os problemas em comum não obtendo vantagem da outra parte, desse modo ao final da negociação será satisfeita a necessidade das partes, constatando que não haverá risco de conflitos ao final da negociação e, sim um acordo estabelecido com o melhor para as partes em negociação.

Esse tipo de estratégia de negociação é também chamada de integrativa, em que Daychoum (2016), menciona como sendo a negociação que as partes cooperam para alcançar o máximo de privilégios em um acordo, além da denominação integrativa ainda é nominada negociação ganha-ganha, pois há satisfação dos dois negociadores e ambos saem “ganhando”.

Junior (2011) relata que a estratégia favorece o alcance de objetivos mútuos entre os negociadores, porque: ajuda na resolução de problemas, aumenta o respeito, a confiança e comprometimento entre as partes que têm negociações repetidas ou em andamento; minimiza o tempo e os gastos das negociações. Com isso temos Duzert (2007) ratificando ao mencionar que a negociação colaborativa é muitas das vezes é o ponto chave de todo o processo de negociação e uma solução para o “dilema do negociador” pois ao mesmo tempo que permite acordo entre as partes garante ganhos mais relevantes para cada um. Demonstrando assim o quão é eficaz para empresa independente do seu poste.

“Estratégias colaborativas são altamente indicadas para contextos de relações continuadas, de longa duração, como é o caso das relações entre empresas e seus clientes ou parceiros comerciais” (BASTOS, CORRÊA E PASSINI, 2014, p.89). A citação mostra o quanto é indispensável parcerias comerciais para uma empresa, e como pode ser consolidada por meio da negociação colaborativa, onde a relação das partes pode se prolongar, além de possibilitar ações dentro da empresa, em que a vantagem vai desde o fornecedor até o consumidor final. Logo, a negociação pode ser de curto prazo o que é relevante para a negociação, mas não se pode deixar de levar em consideração as perspectivas de médio e longo prazo (WANDERLEY, 1998).

Assim negociações médio e longo prazo proporcionam as parcerias que foram mencionadas anteriormente, portanto desta forma irá alcançar tanto os objetivos almejados quanto parcerias para ajudar no progresso da organização. Assim o processo de negociação ao estar bem delimitado, é propício para parcerias como foi comentado pelo autor, salienta Mello (2012, p. 105) “a negociação e o estabelecimento de regras de trabalho claras e transparentes facilitam o trabalho cooperativo, já que todos conhecem e aceitaram essas normas”. Assim sendo objetivado ao adquirir lucro em negociações por meio de preceito pré-estabelecidos.

Por conseguinte, foi possível destacar as divergências entres os dois tipos de negociação já abordados. Na qual foi explanado no texto como que cada uma dispõe de suas particularidades, para o benefício de uma das partes no processo de negociação. Assim o quadro abaixo tem como objetivo ligar os pontos chaves de cada tipo de negociação, para que o entendimento de cada processo, em que frisam o tratamento que são usados ao negociar mercadorias. Assim:

Tabela 1 – Comparação das negociações.

CARACTERÍSTICAS	NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA	NEGOCIAÇÃO COLABORATIVA
Quantidades de recursos a serem divididos	Fixa	Variável
Motivações	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses	Oposição	Convergência ou conveniência
Relacionamento	Curto Prazo	Longo prazo

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela explana como cada negociação se manifesta, ratificando basicamente que uma é o oposto da outra, de modo que enquanto uma almeja relacionamento a longo prazo ou outra se mostra contrária a esse tipo de relação. Portanto, demonstra que em uma gestão pode se comportar durante o processo de negociação sendo mais flexível, o que torna tranquilo todo o tramite para chegar em um acordo, ou severo, sendo contrário a outra parte, de modo com que fiquem horas discutindo preço, volumes e outros pontos em uma pauta e não cheguem a findar um acordo.

Portanto Valerio Netto (2006, p. 20), ao citar:

O segredo do sucesso em uma negociação está em ser capaz de lidar efetivamente com as pessoas, construindo relações interpessoais positivas, e tendo como resultado a possibilidade de sucesso para todas as partes envolvidas[...] é possível notar que a negociação não é um jogo; que não produz vencedores e perdedores, mas sim parceiros satisfeitos com resultados obtidos, ou seja, todos se tornam vencedores.

Destarte que a negociação deve ser fundamentada de maneira com que todos ao final tenham resultados positivos, visando boas parcerias, relacionamento de longo prazo. Constatamos que negociação não é um jogo, todos estão ali para defender a proposta que é cabível ao orçamento.

5.3 Aquisição de parcerias

Nas condições que o mercado atual está é necessário firmar parcerias para que se possa alcançar preços baixos, facilidades na hora das compras, prazos para pagamentos, entre outras vantagens. Isso para conseguir manter uma empresa em atividade no mercado, devido a atual crise que se perdura atualmente no país. Um dos mecanismos de sobrevivência para esse fator negativo do mercado é a construção de parcerias, na qual se resume em firmar um acordo comercial entre as partes, para que apresentem condições no comércio que possam beneficiar tanto comprador quanto cliente.

“Parceria não remete a monetização direta do relacionamento, e sim busca a colaboração entre as partes através de sinergia de seus valores e objetivos, cuja moeda pode nos remeter até ao escambo” (CORDEIRO, 2014). Assim firmar parceria não significa obter lucros diretos de um vínculo com outra empresa, é a cooperação das empresas para que assim consigam alcançar seus objetivos em troca de serviços, mercadorias e outras necessidades que proporcionem a oportunidade de crescimento das empresas envolvidas. Gonçalves (2013) menciona que “na parceria, dividem-se os riscos. Caso contrário, aquele que se sentir prejudicado poderá se retirar ou voltar atrás no processo de negociação”, colocando assim que é necessário a confiança naquele parceiro.

O autor ainda acrescenta que deve-se saber o potencial de cada parceiro e suas vantagens competitivas para que assim haja o aperfeiçoamento dos processos e redução de custos, dessa forma saberá se ele irá contribuir para o aumento da sinergia entre as partes com ganhos relevantes para todos os parceiros envolvidos, essa argumentação exposta se torna um critério na escolha de um parceiro, pois o

objetivo será reunir forças com o parceiros e não dividir, caso este seja escolhido de forma aleatória pode não suprir a necessidade da organização, acarretando possivelmente custo extras.

Reforçando o comentário do autor, Cordeiro (2014), enfatiza “parceria é como casamento e pode ser dissolvida quando uma das partes está insatisfeita/ou é incapaz de honrar com as regras pré- acordadas”. No caso para conveniência seria um fornecedor, nos projetos de alavancagem de vendas, em que ambos assumem riscos investindo na parceria até quando lhe for útil. Cabe ressaltar a permanência dessa parceria exposto por Fernandes (2013) retrata que é de interesse de todo o empreendedor fazer com que suas parcerias sejam saudáveis e felizes sendo elas formais ou informais pois resultará em um sucesso mútuo, por meio de uma boa relação será possível ótimos negócios, sendo a prioridade a lucratividade do negócio.

“São cada vez mais numerosas as empresas a acordar para o fato de que as alianças vão ter importância primordial no futuro. As alianças estão a evoluir tão depressa, que ninguém pode mais fazer tudo sozinho”. (MARTINS; ALT apud, 2006 HOUGHTON, J., 1996). Como foi exposto pelos atores, fazer parcerias está se tornando uma forma de negociação comum por se tratar de alianças que visam benefícios futuros na qual as empresas dividem seus interesses em prol da multiplicação do lucro.

Ao pensar em negociação em uma loja de conveniência o gestor logo pensa em vantagem de financeira em algum produto, ou seja, o lucro. Negociar possibilita redução de custo pelo fornecedor e aumento de lucro através do cliente considerável em uma organização, por meio da busca de elevar a lucratividade. Em que ratifica Arantes (2013, p. 120) que lucro é o “resultado positivo de uma empresa”, sendo assim neste trabalho a negociação uma ferramenta chave para melhoria da lucratividade na organização em questão.

6 METODOLOGIA

Segundo Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logo, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

Assim a monografia elaborada tem o intuito demonstrar como a gestão de compras pode ser uma ferramenta de maximização de lucro no gerenciamento de uma empresa de pequeno porte.

O tipo de pesquisa desenvolvido no presente trabalho foi de acordo com a taxonomia de Vergara (2007) quanto aos fins e quanto aos meios.

Este sendo de caráter descritivo e exploratório. No qual, Cerro, Bervian (2007, p.61), corroboram que a pesquisa descritiva, ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. A pesquisa desenvolvida apresenta-se com a pretensão de descrever todos os fatos que ocorreram durante o decorrer da pesquisa principalmente no que se refere a entrevista que foi utilizado como ferramenta de coleta de dados, no qual buscou dar perguntas que dispusessem do parecer mais fidedigno possível para o problema.

Exploratório, pois buscou investigar como é organizado o funcionamento da gestão de compras, e como está pôde ser implementada em uma empresa de pequeno porte, de modo que verificou os meios que a adequam com a gestão de compras no cenário atual do mercado ludovicense.

Assim, de acordo com Gil (2007) que relata que essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão. A monografia buscou envolver todas essas variáveis.

No que se refere aos meios, está descrito como um estudo de caso, pois o objetivo da pesquisa buscou aprofundar-se em um setor da organização, que facilitou a compreensão da situação da gestão de compras na empresa escolhida. Compreendo a definição de Gil (2009) quando aborda seus procedimentos técnicos que o estudo de caso é o aprofundamento da pesquisa em um objeto de estudo para que assim obtenha o conhecimento detalhado de tal objeto.

No que se refere à sua abordagem constituído de caráter qualitativo, os dados obtidos foram analisados indutivamente, sendo analisados e correlacionados

com o tema. Creswell (2007) destaca que o objetivo final de uma pesquisa qualitativa é compreender o contexto no qual o determinado fenômeno se insere a partir da relação de que tal fenômeno estabelece com o sujeito e por ele é interpretado. Complementa Creswell (2007) que as pesquisas qualitativas partem de ideias individuais, formas específicas de compreender o mundo, para entender o significado individual ou grupal que é dado a cada dimensão do problema.

Corroborando Creswell (2007) mencionando que estas são algumas características da pesquisa qualitativa: Coleta de dados no campo; pesquisador como instrumento chave; análise de dados indutiva; importância do significado atribuído pelos sujeitos; desenho emergente; lentes teóricas para compreensão dos dados; visão holística.

Outra fase da investigação é a definição da população, a população amostral e suas distinções. (VERGARA, 2000). O universo da pesquisa são os gestores e responsáveis da JRM Comércio, encarregados pela gestão de compras nesta organização.

Por meio da coleta de dados que se encontra como a parte fundamental da pesquisa, pois foi a partir dela a extração de dados que proporcionou a solução do problema. A realização foi de forma cautelosa para que os resultados obtidos fossem o mais autêntico possível. Para Matias-Pereira (p. 91, 2012): “[...] o instrumento de coleta de dados escolhido deverá proporcionar uma interação efetiva entre você, o informante e a pesquisa que está sendo realizada”.

Esta coleta de dados foi feita por meio de entrevista com treze questões aplicada com o gestor, na qual evidenciou como é a gestão de compras dentro da organização, mecanismos que são utilizados para a constituição da lista de pedidos, e o que priorizam durante este processo.

Marconi e Lakatos (2002) descreve que entrevista como um procedimento empregado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no tratamento de um problema social ou no diagnóstico.

“Entrevistas [...] podem ser pertinentes para oferecer informações que permitam a aplicação de um questionário, ou como iluminadoras de observações participantes ou não, ou como complemento de pesquisa documental”. (VERGARA, 2009, p.5). A partir das informações corroboradas pelo autor, acrescenta Matias-Pereira (2012) ao explicarem as formas que a entrevista pode ser aplicada, podendo ser padronizada ou estruturada, na qual se distingue por possuir roteiro previamente

estabelecido; a despadronizada ou não estruturada, quando não existe um roteiro a ser seguido severamente. No trabalho desenvolvido a entrevista ocorreu por meio de um roteiro pré-estabelecido, padronizado, que foi aplicado junto a uns dos sócios, este que é responsável pelo setor de gestão da empresa em estudo.

A análise de dados se trata da coleta e do registro de informações, em primeiro lugar, da análise e da interpretação dos dados reunidos e finalmente da classificação deles (CERVO, BERVIAN, 2007, p. 83). Parte da pesquisa que implicou em atenção e dedicação, em que se precisou ser imparcial durante a análise. Acrescenta Gil (1999) que a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. No qual houve cautela ao elaborar as perguntas.

Os dados foram analisados por meio da entrevista feita com o sócio proprietário, feito da identificação da problemática do estudo, onde buscou uma melhoria para ajudar na atual situação da organização diante do cenário econômico, comprovando que a gestão de compras é uma ferramenta de lucratividade.

Porém, o método escolhido encontrou limitações ao acesso de respostas fidedignas dos responsáveis pela JRM Comércio por meio da entrevista, o que precisou da elaboração de perguntas objetivas para que assim não fosse retratado pelo entrevistado respostas vagas ou desconexas, para que não desviassem o foco no desenvolvimento do estudo.

O método também se limitou ao segmento da empresa escolhida, como se tratou de uma empresa de conveniência o consumo dos produtos adquiridos na gestão de compras se dispuseram diferentes de outras empresas de outros segmentos, dessa forma, a conclusão do estudo respondeu a problemática da empresa em questão e somente empresas do mesmo segmento, que se encontrarem com as mesmas dificuldades serão privilegiadas pelo estudo.

7 ESTUDO DE CASO

7.1. Histórico da empresa

A JRM COMERCIO LTDA, é uma empresa de pequeno porte, que foi instaurada em 12 de maio de 2015. Dessa forma, está inserida no mercado há aproximadamente um ano e seis meses, cujo almeja seu crescimento e desenvolvimento na sua qualidade de vendas no comércio varejista, focado nas vendas de produtos acabados, assim caracterizado por ser um segmento de loja de conveniência.

Seu tipo de negócio é o comércio varejista, por meio da estrutura legal baseada na sociedade limitada. Nome fantasia é Conveniência Premium, localizada na avenida Coronel Colares Moreira, nº806, L 03, Jardim Renascença.

Constituída por três sócios, na qual o quadro de funcionários é reduzido se comparado a outras empresas. Os cargos da organização são ilustrados no organograma abaixo:

Figura 6 – Organograma da empresa.



Fonte: Elaborador pela autora.

Como está representado no organograma é composto pelos sócios, por dois estagiários, na qual um é responsável pelo setor administrativo e outro pelo setor financeiro, e quatro operadores de caixa, estes possuem a carga horário de trabalho dividida por turnos.

7.2 Serviços ofertados

Oferta a venda de produtos de gênero alimentício, em sua maioria industrializados. Visto que é instalado em uma região que tem uma vantagem competitiva é considerada pelos moradores e consumidores uma opção para a compra de itens de primeira necessidade (arroz, café, etc.), bem como também de itens característicos de conveniência.

Há no portfólio da empresa um mil de produtos que englobam desde as necessidades básicas de um consumidor, como já foi mencionado (arroz, café, etc.), até a vendas de drogas lícitas (cigarros e bebidas alcoólicas). A estrutura física do estabelecimento é propício para que seus clientes tenham acesso de maneira mais rápida aos produtos, enquanto que empresas de melhor posição no mercado se encontram lotadas ou até mesmo fechadas fora do horário comercial. Nesse sentido, trata-se de um comércio de emergência que supre as necessidades dos consumidores.

8 ANÁLISE E RESULTADOS

Conforme a entrevista realizada no dia 31 de dezembro de 2016, na empresa em estudo, com o gestor responsável pela gestão de compras da empresa JRM Comercio. Uma empresa de pequeno porte, atuante no comércio varejista de São Luís há aproximadamente dois anos, seu segmento é de loja de conveniência, trata-se de um comércio que busca fornecer ao seu consumidor final produtos principalmente do gênero alimentício.

O gestor, ao ser questionado seu entendimento sobre a gestão de compras, respondeu de forma concisa que é uma atividade da organização para aquisição de produtos de acordo com os objetivos da empresa, relacionando com Silva (2007) que define como “um processo que consiste na busca constante de oportunidades para enriquecimento de valor na cadeia de fornecimento, através da identificação do nível de relevância dos itens adquiridos pela organização”, a empresa não busca oportunidades de enriquecimento nos produtos adquiridos percebe-se assim, que o gestor tem embasamento sobre gestão de compras mas não de forma que privilegie seus lucros. E seu pensamento se adequa ao entendimento e objetivo da negociação para a organização, esclarecido pelo mesmo em que responde que negociação é a forma de barganhar a melhor opção para empresa, na qual essas opções como citou são aplicadas a preços e prazos, mediante este depoimento foi possível correlacionar ao pensamento de Acuff (1998) esclarece que negociação como um método de comunicação com o objetivo de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades. Mostrando que para o gestor negociar é satisfazer a necessidade da empresa.

Perguntado sobre a adesão de parcerias, confirmou que há e, trazem benefícios a empresa por meio de ação de vendas, bonificação, e comodatos que ajudam na exposição dos produtos, por meio dessa resposta nota-se que a gestão da empresa pode tentar se alinhar ao pensamento lógico de Cordeiro (2014) ao comentar que parceria é como casamento e pode ser dissolvida quando uma das partes está insatisfeita/ou é incapaz de honrar com as regras pré- acordadas empresa, desse modo fazer avaliações de fornecedores, e se não estiver satisfeito, que rompa a parceria e busque outras empresas. Também foi possível notar a ausência da negociação competitiva no estabelecimento, no mesmo utiliza-se da negociação

colaborativa para com seus fornecedores, obtendo uma relação de longo prazo, e flexível, que refletirá ao consumidor final com preços razoáveis, mas não refletirá na sua lucratividade.

Concluindo, a ser feito o último questionamento sobre a vantagem da negociação na empresa em estudo, ele destaca o que foi discutido no desenvolver do trabalho ao responder que promove vantagens a empresa e ressalta que dentre elas é a diminuição de preços, parceria com o fornecedor, e viabiliza a melhor margem de lucro. Desse modo foi observado que as negociações aliadas ao processo de gestão de compras fazem parte do cotidiano na organização, desse modo buscam através da parceria viáveis de melhoria para a organização.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como proposta mostrar a importância da negociação para o processo de compras em uma EPP, verificado a partir do ponto de vista do gestor.

Sendo assim, durante o levantamento de dados sobre o estudo, foi possível identificar um déficit no processo de negociação para compras, na qual realizam procedimentos que são coerentes ao objetivo da empresa, mas, demonstra a ausência no conhecimento de técnicas fundamentadas que ajudariam a aumentar consideravelmente sua margem de lucros. Visto, que para a execução da gestão de compras é preciso de dados que vinculem reposição de mercadorias, quantidade, preços e estoque médio para que seja eficaz todo o processo. Durante a entrevista com o gestor foi perceptível a preocupação com estes elementos. Que em suma é feito de acordo com vendas anteriores, sem constatar as variáveis de mercado e nem o acompanhamento de fornecedores, o que torna o processo repetitivo e sem retorno.

Em seu processo de negociação, visa ter parcerias que promovam ações de vendas por produtos específicos, menores preços e maiores com quantidades, não buscando meios que promovam abastecimento da loja como um todo, dificultando a saída de outros produtos. Comprovado por meio da pesquisa que utiliza indiretamente da negociação colaborativa, tornando positivo seu processo de compras por não ser evasivo com a outra parte em negociação, assim consegue certas vantagens. Não obstante com a negociação competitiva, analisado pelo gestor que este não precisa desfrutar deste tipo de técnica. Mas por não ter o acompanhamento das mercadorias com os fornecedores, e também não avaliar, poderia considerar necessário se opor a certas parcerias, por meio da negociação competitiva.

A ótica do gestor para com a negociação não está alinhada para avaliar sua posição no varejo, deste modo o mesmo, só tem interesse em adquirir mercadorias e repassar ao consumidor final, o que não beneficia o processo de gestão de compras juntamente com a negociação, pois as duas conexas iram transmitir ao consumidor final o produto que satisfaça a necessidade, assim como também possibilitar a organização uma melhor posição no mercado.

Portanto, conclui-se, que embora a negociação para gestão de compras seja realizada com alguns critérios para a aquisição de produtos na organização, está

não visa o aumento da lucratividade, somente melhorias de preços e prazos para produtos específicos dispostos na loja. Na qual, a empresa poderia avaliar por meio da negociação, fornecedores e produtos adquiridos que não estivessem contribuindo para sua lucratividade, portanto verificar uma possível substituição de técnicas ao negociar mercadorias, ao consideram que podem ser competitivos, viabilizando melhorias de faturamento, por conseguinte a lucratividade por meio da negociação. Os pontos de melhorias para o processo de gestão de compras, seria analisar a rotatividade de estoque, substituir inventários por planilhas de acompanhamento de compra e venda, selecionar novos fornecedores, e ao usar da negociação para esta gestão se opor mais aos fornecedores, na qual consigam melhores preços em um mix de produto, e não somente um específico, ao receberem as propostas que elas sejam analisadas pensando na margem de lucro, pois a loja de conveniência permite elevar a margem de preço oferecida ao consumidor final.

REFERÊNCIAS

- ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 1998.
- ARNOLD, J.R.T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: 2006.
- BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos**. Porto de Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Business Logistics/Supply Chain Management**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- _____. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BASTOS, S.; CORRÊA, M. G.; PASSANI, G. **A. Resolução de conflitos para representantes de empresa**. Brasília, DF: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2014.
- BIVINS, B. M. **Como operar um pequeno negócio**. Rio de Janeiro: Quality, 1997
- BRASIL. **Código de defesa do consumidor**: Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.
- CAMPOS, L. F. R.; BRASIL, C. V. M. **Logística: Teia de relações**. Curitiba: **InterSaberes**, 2013.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain**. São Paulo: 2001.
- CORDEIRO, C. **Parceria x negócio**. Empreendedorismo Rosa. 2014. Disponível em: <www.empreendedorismorosa.com.br/parceria-x-negocio> Acesso em: 24 out. 2016.
- COSTA, H. S. G. da. **Negociando para o sucesso**. Curitiba: **InterSaberes**, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007.
- DAYCHOUM, M. **Negociação: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador**. 3.ed.São Paulo: Edicta, 2003.

DUZERT, Y. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FERNANDES, A. B. **9 maneiras de fechar melhores parcerias**.

Jornal do Empreendedor. 2013. Disponível em:

<www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/9-maneiras-de-fechar-melhores-parcerias>. Acesso em: 24 out. 2016.

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao Sim**: A negociação de acordos sem concessões. Ed. Imago, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIBSON, et al. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, J. S. **O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, P. S. **Logística e cadeia de suprimentos**: o essencial. São Paulo: Manole, 2013.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IAMIN, G. P. **Negociação: Conceitos Fundamentais e negócios internacionais** [livro eletrônico]. Curitiba: **InterSaberes**, 2013.

JUNIOR, C. P. C. **Negociação Empresarial**. Curitiba: IESD Brasil S.A., 2011.

KOTLER, P. **Marketing essência**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEMPEREUR, A. P.; COLSON, A.; DUZERT, Y. **Método de negociação**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, J. C. de S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Engenharia de Produção, Escola Politécnica da

MAIA, J. L.; CERRA, A. L. Relacionamento entre empresas na cadeia de uma montadora de motores: uma análise a partir da Economia de Custos de Transação. In: **SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 11. 2004. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, M.F. **Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura**: O caso das empresas da indústria de linha branca. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Escola de Engenharia de São Carlos- EESC-USP. São Carlos-SP. 1999. 196p.

MARTINS-PEREIRA, J. Manual de metodologia da pesquisa.3. ed São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, J.C.M.F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 3. ed. São Paulo: 2012.

MENKEL-MEADOW, Carrie et al. **Dispute Resolution**: Beyond the Adversarial Model. Washington (D.C.): Ed. Aspen Publishers, 2005

MORAIS, J. R. S. **Gestão mercadológica**: facilitadoras para colocação de produtos no mercado. São Luís: UEMA, 2008.

NEVES, L. W. A.; HAMACHER, S. **O processo de compras e a logística integrada**. São Paulo: Revista Tecnológica: Publicare Editora, 2004.

*OLIVEIRA, F. B. (Org.). **Recuperação de empresas**: uma múltipla visão da nova lei: Lei nº11.101/05 de 09.02.2005. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PITA, A. **Faturamento das lojas de conveniência cresceu 11,5 em 2015**. Exame.com. 2016. Disponível em: <exame.abril.com.br/economia/faturamento-das-lojas-de-conveniencia-cresceu-11-5-em-2015/>. Acesso em:03 nov. 2016.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústria e concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, V. **O varejo do futuro sem esquecer a análise do presente**. *FX Retail Analytics*. 2016. Disponível em: www.fxdata.com.br/2016/09/09/o-varejo-do-futuro-sem-esquecer-a-analise-do-presente. Acesso em: 07 nov. 2016.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, W. **Técnicas de negociações como fator estratégico**. São Paulo, 2009.

SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas**. n. 17. Mar., 2013.

SILVA, S. H. da. **Estruturação e implementação de um departamento de Compras**: um estudo de caso numa empresa de serviços. 2007. 100f. Dissertação (Mestrado de Engenharia Industrial), Pontifca Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2007.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, A. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas**: manual simplificado. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

THOMPSON, L. L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VALERIO NETTO, A. **Gestão das pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri, SP: Minha Editora; Brasília, DF: Sebrae, 2006.

VANIN, J. A. Processos de negociação. Curitiba: **InterSaberes**, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WACHOWICZ, M. C. Conflito e negociação nas empresas. Curitiba: **InterSaberes**, 2013.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Editora Gente, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Senhor,

Esta Pesquisa Científica de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a importância da negociação no processo de compras para melhorar a lucratividade em um Empresa de Pequeno Porte. Analisa-se, assim, o relato do gestor sobre esse tema, para compreender como funciona a gestão de compras e como é a utilização da negociação para o aumento dos lucros da organização.

Peço que responda as indagações com sinceridade e clareza. As informações relatadas serão mantidas em sigilo, na qual será ser usada única e exclusivamente para a conclusão deste estudo.

SOBRE A JRM COMÉRCIO

1. Qual tipo de área de atuação da empresa?

Gestor: Comércio varejista.

2. Qual seu segmento de mercado?

Gestor: Loja de conveniência.

3. Quais atividades desenvolvidas?

Gestor: Venda de produtos de gêneros alimentícios e produtos de conveniência.

4. Quanto tempo está atuando no mercado?

Gestor: aproximadamente dois anos .

5. Qual porte da empresa?

Gestor: Empresa de Pequeno Porte

SOBRE A GESTÃO DE COMPRAS

6. O que você compreende por gestão de compras?

Gestor: É a gestão, atividade, ação para aquisição de produtos levando consideração os objetivos estratégicos da empresa.

7. Quais os métodos utilizados na gestão de compras? Por que utiliza esse método?

Gestor: Média de vendas anteriores.

8. O que você compreende por negociação?

Gestor: É uma função também encontrada na gestão de compras de forma a barganhar a melhor opção para a empresa dentro dos objetivos estratégicos.

9. Quais os critérios ao negociar mercadorias?

Gestor: Negociação por preço e prazo.

10. Dentre os itens citados, como é pesado cada um durante o processo de negociação?

- **Preço;**
- **Quantidade;**
- **Parceria com o fornecedor**

Gestor: Respectivamente 3,2 e 1 de acordo com a ordem das opções.

11. A empresa possui parcerias? Quais benefícios são provenientes por essas parcerias?

Gestor: Sim; bonificação, comodatos para a estrutura da loja e, ações de vendas.

12. As ações de vendas proposta pelas parcerias com os fornecedores tem sucesso? Qual dificuldade encontrada durante essas ações?

Gestor: Sim, sempre obtém êxito, porém afeta a venda de outros produtos, mesmo assim o faturamento não diminui.

13. Compreendendo sua resposta sobre negociação, este processo promove vantagens a empresa?

Gestor: Sim, diminuição de preço, parceria com o fornecedor, melhor margem de lucro.

ANEXO

ANEXO A – GESTOR REPONSÁVEL

