

## **IMPACTOS DAS NEGOCIAÇÕES EM GESTÃO DE COMPRAS: Estudo de caso em uma empresa comercial varejista do ramo calçadista**

Daniele Aparecida da Silva <sup>1</sup>  
Natália Fernandes Lima <sup>2</sup>  
Prof. Sergio Antônio de Paula Nogueira<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Nós dias atuais é notório que, através das negociações é possível uma gestão de compras eficiente e visíveis impactos financeiros junto com uma redução nos custos da organização. Boas negociações com fornecedores são fundamentais para a situação financeira de uma empresa, pois isso interfere diretamente em indicadores fundamentais, como giro de estoque, prazos de pagamentos de mercadorias e preço final de venda. Neste contexto, o objetivo da pesquisa é avaliar a prática da negociação na gestão de compras de uma empresa comercial varejista, a fim de rever as influências financeira da mesma. Com isso busca apresentar como objetivos específicos o conceito de gestão de compras e negociação, a identificação de técnicas, habilidades e etapas de uma negociação, perfis de negociadores e funções de um gestor de compras. A pesquisa classifica-se por descritiva, utilizando o levantamento de dados, de acordo com as pesquisas bibliográficas e estudo de caso de uma empresa X. Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de conteúdo e estatísticas, caracterizados como qualitativa e quantitativa. Por meio da pesquisa e do estudo de caso na empresa os resultados alcançados mostraram que a negociação na realização de novos pedidos juntamente com uma gestão de compras eficiente na organização, trazem lucros e diminuição de gastos significativos para o financeiro da empresa.

**Palavras-chave:** Negociação. Gestão de Compras. Impactos financeiros.

### **ABSTRACT**

Through negotiations it is possible an efficient purchasing management and visible financial impacts together with a reduction in the organization costs. Good negotiations with suppliers are fundamental to the financial situation of a company, as this directly interferes in key indicators such as inventory turnover, payment deadlines for goods and final sales price. In this context, the objective of the research is to evaluate the practice of negotiation in the purchase management of a commercial retail company, in order to review its financial influences. With this, it

<sup>1</sup> Rede de Ensino Doctum – Unidade Juiz de Fora/ Zona Norte- danielerbd1@gmail.com – graduando em administração

<sup>2</sup> Rede de Ensino Doctum – Unidade Juiz de Fora/ Zona Norte- nfernandes1512@gmail.com – graduando em administração

<sup>3</sup> Rede de Ensino Doctum – Unidade Leopoldina- sapnleopoldina@hotmail.com – Especialista em gestão estratégica e pública

seeks to present as specific objectives the concept of purchase management and negotiation, the identification of techniques, skills and stages of a negotiation, profiles of negotiators and functions of a purchasing manager. The research is classified by descriptive and of basic nature, using the survey of data, according to the bibliographical research and case study of a company X. The data obtained were analyzed through the technique of content and statistics, characterized as qualitative and quantitative. Through the research and the case study in the company, the results achieved showed that the negotiation of new orders together with an efficient purchasing management in the organization, bring profits and significant reduction of expenses for the financial company.

**Keywords:** Negotiation. Purchasing Management. Financial impacts

## 1 Introdução

Há um tempo, o comprador era um funcionário operacional e burocrático de um setor conhecido como central de custos da empresa. Porém no mundo dos negócios, as mudanças são constantes e rápidas e diante da competitividade existente no mercado, a gestão de compras se tornou essencial para um excelente funcionamento da empresa e passou a ser vista como uma fonte imensa de lucros.

Atualmente, como uma área estratégica, a gestão de compras precisa ser bem alinhada às negociações de suas mercadorias diante de seus fornecedores. Em uma negociação, o objetivo é as duas partes saírem ganhando. Saber finalizar tal prática dessa forma é uma habilidade essencial de um comprador.

Como eventual necessidade de bons preços e competitividade no mercado, a negociação e a eficaz gestão de compras se faz essencial para a boa relação com os fornecedores. Sendo o preço importante, mas não tudo, é preciso considerar qualidade, flexibilidade e agilidade nas entregas das mercadorias, prazo para pagamento, tempo de reposição, entre muitas outras questões que fazem total diferença nas compras, impactando nos lucros financeiros da empresa.

Partindo dessa alegação, o presente artigo visa responder a seguinte problemática: Como as negociações podem afetar financeiramente a aquisição de novos pedidos em uma empresa de varejo de calçados?

Com base neste questionamento, parte-se da premissa que a negociação se torna um diferencial na hora das compras, impactando diretamente em melhores condições e prazos de pagamento, agilidade na entrega, criando uma boa parceria com fornecedores e possibilitando ofertar aos consumidores melhores preços.

Desta forma, o presente trabalho possui o objetivo de avaliar o impacto financeiro da negociação nas compras da organização. Para melhor complementar o objetivo geral, foram delimitados alguns objetivos específicos, buscando conceituar negociação e gestão de estoques, identificar técnicas, habilidades e etapas de uma negociação, perfis de negociadores e funções de um gestor de compras.

E para avaliação de resultados de tal problemática, será realizado um estudo de caso que, por meio de relatórios de compras e vendas serão fornecidas informações capazes de identificar como é realizado o trabalho, com ou sem a prática da negociação na hora da compra de mercadorias, além de identificar, a diferença dos resultados financeiros. Como métodos para o estudo de caso foram utilizados quantitativo e qualitativo, descritivo e para obtenção de conceituações foram utilizadas pesquisas bibliográficas.

O presente artigo discorre sobre o Conceito de gestão de compras, buscando identificar o que é compras em uma empresa, função da gestão de compras e seus benefícios para a organização. Além de identificar o conceito de negociação, perfis de negociadores e as melhores praticam de negociação na realização dos pedidos. E por fim busca avaliar o impacto financeiro da negociação nas compras, em uma empresa comercial varejista através da análise de dados.

## **2 Gestão de compras e negociação de excelência**

Gestão de compras e negociação de excelência são áreas de grande importância de uma organização e é através delas que se torna possível minimizar custos e maximizar os lucros.

### **2.1 Importância da área de compras**

Gestão de compras em organizações vai muito além de simplesmente comprar mercadorias e vendê-las. Em resumo, o sistema de compras existe para garantir que todos os suprimentos necessários para o desenvolvimento das funções da empresa estejam disponíveis. Se a gestão não for realizada com eficiência, as consequências refletem diretamente nos lucros da organização, por conta da perda de vendas, estoque parado, entre diversos outros gargalos que podem surgir no processo.

Anteriormente a área de compras era muito diferente da gestão de compras dos dias atuais. Há cinco décadas o sistema de compras era um processo com diversas regras e procedimentos desnecessários e irrelevantes, ou seja, muito burocrático, não tendo muita preocupação com o preço, sendo visto como um poço de despesas e não um gerador de lucros. Com o decorrer dos anos o departamento de compras foi ganhando destaque e espaço nas organizações, pois saber o que, como, quanto e quando comprar passou a ter uma grande importância para todas as demais áreas da empresa, principalmente para o financeiro.

Com isso BALLOU (2006, p. 357) diz que:

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

A citação de acima mostra porque dar a devida importância à gestão de compras de uma organização, além de reduzir custos e impactar nos lucros, proporciona uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

Quanto mais conhecimento, estratégias e táticas forem utilizados na hora da compra de mercadorias, mais diferenças vão ocorrer em todas as áreas da empresa.

DIAS (1993, p. 260) complementa que:

Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos, que definem como comprar bem e que incluem a verificação os prazos, preços, qualidade e volume.

E para comprar bem é primordial se atentar a algumas necessidades que o processo de compras precisa para ser efetuado com eficiência, para assim melhorar o resultado da organização, ou seja, quanto menor for o gasto na realização de novos pedidos, maior será o lucro final da empresa.

### **2.1.1 Objetivos e funções de um gestor de compras**

A função de compras é essencial para a redução de custos da empresa, POZO (2007, p.170) acrescenta que “com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa”.

O processo de compras tem o objetivo de suprir algumas necessidades da organização. É de responsabilidade do profissional de compras ser eficiente e eficaz na negociação com fornecedores para obter mercadorias na quantidade correta, no menor custo e com melhores prazos de entrega. É imprescindível que o gestor desenvolva e mantenha boas relações com os fornecedores potenciais, pois é dessa forma que se recebe atenção especial por parte deles, favorecendo em possíveis épocas de altos preços e escassez de produtos.

Outro ponto que se deve atenção é o cuidado com exagero nas compras, o excesso de mercadorias no estoque retira o capital de giro. A quantia gasta sem necessidade pode deixar a empresa sem fundos para investimento e ainda correr o risco de perder ou danificar a mercadoria pelo tempo parado no estoque. Comprar na medida certa reduz custos e ainda evita desperdícios.

A sobrevivência de empresas depende de gestores que se atentam com os processos administrativos, é função do gestor saber negociar e desenvolver esses objetivos para que a empresa venha a ganhar sempre em suas compras. É como afirma POZO (2007, n.p.), “é através das negociações, por isso deve se dar extrema importância a pessoa que souber e entender o mundo das negociações, porque ela dará à empresa a garantia de começar mesmo antes de obter seu produto ou serviço”.

Contudo fica evidente que a negociação é uma das características primordiais que um bom gestor de compras deve ter. Pois o ato de negociar juntamente com o poder de compras é o que determinará o preço final dos produtos e assim a competitividade da empresa.

## **2.2 Negociação e seus fundamentos**

De acordo com Barry et al (2014, p.24), “negociação faz parte de um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, alinhada às necessidades de interesses distintos em chegar a um acordo satisfatório para ambos os lados”. Possuindo maior visibilidade em meados da década de 90 e início dos anos 2000, a negociação é uma forma trabalhosa e impetuosa de lidar com valores, sociedades culturais e métodos distintos. Apesar de ser observada em nossas rotinas diárias, é necessário investir tempo e esforços para acordos satisfatórios, sendo considerada para as organizações uma competência na obtenção de resultados e liquidez econômica.

Segundo Barry et al (2014, p. 24):

Em uma negociação existe um conflito de necessidades e desejos entre duas ou mais partes, dito de outro modo, uma parte não necessariamente deseja o mesmo que a outra, e todas as partes envolvidas precisam encontrar uma maneira de resolver esse conflito.

Ou seja, o objetivo primordial é a obtenção da satisfação de ambas as partes, mas tal possibilidade só será viável se os negociadores em questão estiverem dispostos a colocar à disposição suas propostas iniciais, para um melhor acordo para os dois lados.

Portanto, para que uma negociação seja eficaz e ambos os lados saiam satisfeitos, são utilizadas etapas e táticas que auxiliam na boa comunicação. Deste modo, a cultura, a linguagem e a forma de se expressar irão facilitar o entendimento e a interpretação da mensagem que deseja passar. Há vários pontos existentes, a serem levados em consideração para uma boa negociação, sendo eles: habilidades pessoais, planejamento e organização, treinamento e disciplina, autodesenvolvimento, visão, determinação, inovação, alianças, flexibilidade e adaptabilidade. (SANTOS 2009 apud BRITO, 2011; p. 21).

Nesse contexto, é essencial a postura adequada, para criar certos elos de relacionamento com seus negociadores, pois a maior parte das negociações se estende ao longo do tempo. O bom relacionamento se dá a partir da construção de vínculo no início da negociação, com abordagem de assuntos de interesse mútuos que levaram a uma maior empatia e entendimento dos sentimentos e necessidades da outra parte. No momento exato da negociação serão necessários, compreensão e receptividade dos pontos de vista que são divergentes. Sendo isso possível somente através de profissionalismo, visando à conexão necessária para obtenção dos objetivos. (SARFATI, 2010; p. 3)

O negociador excelente percebe que a negociação começa antes mesmo de sentar-se à mesa de negociação. Devem ser estudadas com cautela, o planejamento, as estratégias, identificação dos objetivos e os fatores que envolvem a negociação, tais como: com quem serão negociados, detalhes a serem apresentados, as melhores opções e valor de reserva. A partir daí segue-se as técnicas para uma negociação satisfatória, ter foco em uma boa negociação, ser profissional, conhecer bem o que está em jogo (produto ou serviço), conhecer seus clientes, utilizar sugestões, criar

proximidade com habilidade, aproveitar o momento, eliminar objeções, fechar o negócio e conservar a parceria. (BRITO, 2011; p. 21)

### 2.2.1 Perfis de Negociadores

De acordo com Oliveira (2019, p.138) para melhor compreensão na mesa de negociação é necessário o conhecimento perfis de negociadores. Existe ainda um modelo aplicado aos perfis, chamado de classificação Myers-Briggs, ferramenta que auxilia no conhecimento a fundo da outra parte. Classificando os indivíduos em quatro perfis, garantindo algumas ações que poderão gerar melhores resultados.

#### ➤ Perfil pragmático ou controlador

Geralmente age de forma racional, sendo mais fugaz na tomada de decisão e na conclusão de tarefas dentro da organização. Como diz Pessoa (2008) apud Barbosa (2017, n.p.):

“Esses negociadores tomam decisões rápidas, não têm tempo a perder, são pessoas que buscam o poder e controlam os resultados constantemente. São pessoas que se centram em alcançar objetivos e metas.”

Para Oliveira (2019, p.138), deve-se lidar com esse perfil de maneira direta, colocando os assuntos de forma clara e concisa. Sendo necessário ser pontual e eficaz no cumprimento dos acordos preestabelecidos para criação de vínculo, mas nunca deixando de apresentar pontos de vista necessários. Por ser racional, o perfil tende a argumentar de tal forma, levando sempre em conta dados estatísticos, planilhas e resultados anteriores, que o asseguram na tomada de decisão e ajudam para definição de determinada situação.

#### ➤ Perfil analítico

Também tende de agir de forma racional, mas seu diferencial está no tempo para analisar cada situação de maneira mais cautelosa, gostando de discorrer todas as informações necessárias antes de tomar qualquer atitude ou decisão. (OLIVEIRA, 2019, p. 138)

Para Pessoa (2008) apud Barbosa (2017, n.p.), o perfil analítico:

São negociadores cautelosos, não tomam decisões abruptas e sentem-se seguros quando há a apresentação de dados, números, estatísticas a respeito de algo que está em pauta no processo de negociação.

Na relação com este tipo de negociador se faz necessário a apresentação de informações detalhadas e baseadas em fatos reais, pois ele irá verificar de forma

minuciosa a veracidade das informações passadas. Para um relacionamento de parceria duradouro é pertinente o cumprimento de acordos escritos e não censurá-lo diante de suas análises e perguntas. (OLIVEIRA, 2019, p. 139)

➤ Perfil afável ou sociável

De modo contrário aos dois primeiros perfis apresentados o afável age mais emocionalmente, sendo mais lentos na tomada de decisão e realização de tarefas.

Esses negociadores são altamente relacionáveis, orientados para lidar com as pessoas independentemente de sua categoria social, constroem relacionamentos duradouros, são confiáveis, têm extrema dificuldade em dizer não para as pessoas. (BARBOSA, 2017, n.p.)

A boa negociação com este perfil é composta por soluções e tomadas de decisão, que sejam boas para o grupo e que não prejudique nenhum dos envolvidos. Levando em conta sempre a proximidade, o perfil sempre utiliza testemunhos e depoimentos de outros indivíduos para tomada de decisão. (OLIVEIRA, 2019, p.139)

➤ Perfil expressivo

Também é movido pela emoção, mas se destaca pela agilidade em tomar decisões realização de tarefas. Sendo sua principal forma de criar vínculos pela comunicação. De acordo com Daychoum (2016, p. 258) apud Oliveira (2019, p. 140):

Algumas vezes a pessoa do perfil expressivo pode parecer um pouco dispersiva, saltando de um assunto a outro. Na verdade, raras atividades dão mais prazer ao expressivo do que explorar novos mundos e, como poucos, ele é capaz de antecipar tendências e perceber os inúmeros ângulos e soluções para uma situação.

Este perfil presa pelo estabelecimento de relações, sendo importante ser gentil e amigável. Além de gostar de falar de suas conquistas e historiais, portanto é interessante utilizar estratégias e argumentos que possam lhe trazer prestígio e repercussão para sua imagem. (PESSOA, 2008 apud BARBOSA, 2017; n.p)

Todo o perfil de negociadores tem por trás suas culturas que por sua vez cria processos dinâmicos que podem obter novos conhecimentos na prática de negociar. Ou seja, lidar com perfis distintos podem trazer grandes cargas de conhecimento diante de novos desafios.

## 2.2.2 Técnicas e habilidades de bons negociadores

O comércio é um dos principais setores para as empresas e a partir dele que se dá o sucesso organizacional. É a linha de frente para a venda, onde são observadas as melhores formas de oferecer os produtos ou serviços. E para tal feito

é necessária uma boa negociação de produtos e serviços oferecidos para que em médio prazo seja alcançada a satisfação do cliente. (PACHECO, 2018; n.p.)

Portanto, a negociação que trará sucesso se dá a partir de planejamento e construção de estratégias de conhecimento pessoal, da outra parte e dos assuntos em questão. Sendo necessária a organização, planejamento e estratégias adequadas a situação e o conhecimento prévio da outra parte. (PACHECO, 2018, n.p.)

Para Brito (2011, p.22), o principal fator estratégico utilizado no ato da negociação deve ser a boa comunicação, habilidades pessoais, planejamento e organização, treinamento e disciplina, autodesenvolvimento, visão, determinação, inovação, alianças, flexibilidade e adaptabilidade. É importante, manter sempre a boa postura e contato visual de forma a observar as próprias expressões e da outra parte. Negociando de maneira confiante e natural é possível que as informações na mesa de negociação sejam claras e evidentes, mostrando tal interesse em que ambas as partes saiam ganhado.

Já para Rubenich (2005) as técnicas e habilidades estratégicas utilizadas por bons negociadores se dá através de sua consciência sobre a negociação, ouvir sempre, alto nível de anseio, esclarecer dúvidas, paciência, flexibilidade, foco no êxito das partes, assumir riscos, solucionar problemas existentes e persistência.

Levando em consideração os autores citados acima podemos perceber que a negociação deve ser feita de maneira a proporcionar satisfação de todas as partes envolvidas, e para isso são necessárias técnicas e habilidades que podem levar ao êxito, deixando de forma clara os objetivos e anseios das partes.

### **2.2.3 Etapas da negociação**

Quando se deseja negociar e atingir mútuos objetivos é necessário conhecer e compreender todas as etapas da negociação, para que não sejam criadas situações desagradáveis entre as partes envolvidas. Sendo assim, de acordo com Oliveira (2019, p.141) são sete etapas que compreendem o processo de negociação.

- **Preparação:** momento que ocorre antes do ato da negociação. Serve para fazer o planejamento da negociação, procurando um histórico de relacionamento das partes, listando os objetivos e até onde pode-se chegar a negociação sendo bom para ambos e por último planeja-se a solução para possíveis conflitos.

- Abertura: É o primeiro contato entre as partes, o famoso “quebra-gelo”, onde se cria um clima e já deixa intrínsecos os objetivos que se almeja na negociação.
- Exploração: Captação de necessidades e expectativas da outra parte, sendo fundamental saber ouvir, para obter assim o maior nível de informações possíveis.
- Apresentação: Parte que se apresenta sua proposta, levando em conta todas as informações obtidas na etapa de exploração.
- Clarificação: Para que obtenha um resultado satisfatório essa etapa serve de verificação para as propostas expostas na mesa de negociação, verificado se o que foi proposto foi entendido de forma objetiva pela outra parte.
- Ação final: Caso as demais fases tenham ocorrido de forma satisfatória, nessa etapa se fecha o negócio, além de pontuar todas as vantagens e desvantagens da proposta aceita.
- Controle e avaliação: serve para análise dos resultados obtidos na negociação, pontuando de forma objetiva o que se pode e deve melhor, além de verificar se o que foi negociado está sendo colocado em prática da melhor forma possível.

Diferentemente, na visão de Salles (2020, p.122) as etapas de negociação se dividem em somente quatro: Preparação, Condução da negociação, Resultados, e Implementação e avaliação do processo. Também para Arrow (2011, p.419) as etapas podem ser divididas em quatro fases, se diferenciando somente na nomenclatura, sendo suas descrições e conceitos semelhantes.

Como pode-se observar independente dos autores a negociação deve ter um antes, durante e depois. Começando pela preparação, onde o negociador estuda métodos de abordagem, perfil do outro negociador, comunicação e quais objetivos devem ser expostos sem que ultrapasse o espaço da outra parte. Quando a negociação se inicia é importante levar em consideração os históricos levantados durante a preparação para que o resultado seja satisfatório para ambos envolvidos, procurando sempre ouvir e buscar uma melhor solução para posteriores empasses que podem surgir. E após tudo finalizado e os acordos firmados e importantes sempre fazer um acompanhamento e avaliação se tudo está sendo realizado como negociado.

### 2.2.3 Ética nas negociações

A ética nas negociações é uma premissa apreciada em qualquer organização. É imprescindível adotar um código de conduta ética, disseminando assim um sistema social e cultura ético na condução da administração e negociações da organização, sendo cobrado sempre a postura ética de seus funcionários diante de cada decisão a ser tomada.

De acordo com Barry (2014, p.184) ética nas negociações se faz importante pois negociação é parte de um processo competitivo, onde cada parte está buscando recursos para conseguir um acordo satisfatório. Para não colocar em risco seus ideais pode seguir um comportamento considerado desonesto, partindo de uma visão ética de quem avalia.

Já para Conselho Brasileiro dos Executivos de Compras, segundo Teixeira (2011, n.p.):

Não basta ser ético e honesto, é essencial parecer como tal. Devem ser evitadas situações, ações e comunicações que possam ser percebidas como comportamento impróprio ou antiético visto que as consequências disso poderão causar dano à imagem do profissional de compras como se, realmente, tivessem ocorrido.

Como se pode observar no ponto de vista dos autores citados, apesar de não ter nenhum modelo padrão para os negociadores, a ética tal como a negociação está inserida no cotidiano de toda a humanidade. E para melhor aplicá-la em uma negociação, se deve considerar a cultura, os valores, o senso moral e as informações apresentadas, além de sempre buscar alinhar os valores de ambas, não oprimindo os termos éticos da outra parte. (SANCHES,2010, p. 41)

## 3 Metodologia

O objetivo da pesquisa, é descritiva, pois é através da análise dos dados que se obtêm informações sobre a empresa estudada, que segundo Collis e Hussey (2005) *apud* Medeiros *et al* (2012), tem como propósito descrever o comportamento dos fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Os métodos utilizados para entender a questão têm uma abordagem qualitativa e quantitativa, segundo a obra do Prof. Dr. Fábio Appolinário (2004) a pesquisa qualitativa é:

I. A modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais (p. ex.: estudos etnográficos e pesquisas participantes) e analisados subjetivamente pelo pesquisador;

Já a pesquisa quantitativa:

I. É a modalidade de pesquisa na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (ex.: estatística); II. Modalidade de pesquisa que investiga fatos...

As informações foram obtidas por meio de pesquisas bibliográficas. Lakatos e Marconi (2001) apud Medeiros *et al* (2012) afirmam que a pesquisa bibliográfica, também conhecida como fontes secundárias, é um levantamento de dados da qual se utiliza, livros publicados, revistas, imprensa escrita, jornais e outros meios de comunicação, com o propósito de manter o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto. E o estudo de caso teve informações por documentos fornecidos pela empresa. Estudo de caso no qual é caracterizado por Gil (2010) apud Medeiros *et al* (2012) como, estudo intenso e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

#### **4 Apresentação e discussão dos resultados**

Para melhor preservar a identidade da organização estudada, iremos chamá-la de Empresa X. Atuante há treze anos no mercado, possui como atividade a comercialização de calçados, confecções, acessórios e artigos esportivos. Atualmente possui sete lojas localizadas em Juiz de Fora e região.

A organização é gerenciada por dois sócios e é composta por 65 funcionários separados em supervisores, gerentes, subgerentes, caixas, vendedores e setor administrativo. Assume a forma jurídica de Microempresa (ME), ou seja, empreendimento que visa o lucro e que apresenta um faturamento anual de até R\$ 360 mil. Sua contabilidade é realizada por uma empresa prestadora de serviço.

Os gestores são responsáveis pelas compras e negociação com fornecedores, juntamente com os supervisores que administram os estoques de cada loja, os demais funcionários ficam por conta da organização desses estoques.

Os resultados que serão apresentados foram obtidos através da experiência na área que os gestores da empresa X possuem, além de diversas técnicas e estratégias que adquiriram ao longo dos anos. Técnicas e estratégias das quais já foram citadas como as etapas para o processo de negociação. A preparação e a abertura são as que os gestores dão mais ênfase. Na etapa de preparação eles procuram ver como foram os pedidos anteriores dos fornecedores que vão atender, verificando quais foram os valores pagos, os prazos definidos e os mark-ups atingidos. Para não correr o risco de regredir no que já foi obtido. Já na etapa de abertura, os gestores procuram deixar os fornecedores a vontade, fazendo com que o clima de torne leve e descontraído para que assim ocorra uma boa negociação.

O perfil dos gestores da empresa é analítico, eles sempre agem de forma racional, mas com cautela, analisando cada situação e informação antes de tomarem qualquer decisão. E uma negociação de eficiência para eles é uma em que ocorre o ganha-ganha, em que as duas partes saem ganhando, mantendo um bom relacionamento para futuras compras.

Com base no objetivo da pesquisa o estudo de caso foi direcionado a uma coleta de dados que possibilitasse a visualização dos resultados financeiros da empresa, buscando avaliar o impacto da negociação para a organização.

Os dados coletados foram de 4 fornecedores, comparando dois produtos semelhantes de cada. Um produto em que a negociação foi de excelência e outro em que não teve muitas possibilidades para negociar. O quadro 1 mostra o nome do fornecedor, a descrição dos produtos representados por letras, a data que a mercadoria entrou no estoque, a quantidade de produtos comprados, o preço que foi apresentado no início das negociações pelo fornecedor, o preço final que foi obtido através da negociação e o preço que o produto foi vendido na loja.

Fornecedores, Preço inicial e preço após negociação.

Fornecedor	Descrição	Entrada no estoque	Quantidade	Preço custo inicial	Preço custo c/ negociação	Preço venda
Molekinha	A	12/08/2020	168	R\$ 23,70	R\$ 22,70	R\$ 60,00
Molekinha	B	12/08/2020	112	R\$ 23,70	R\$ 23,70	R\$ 60,00
Vizzano	C	15/07/2020	112	R\$ 41,77	R\$ 40,00	R\$ 100,00
Vizzano	D	15/07/2020	112	R\$ 41,77	R\$ 41,40	R\$ 100,00
Olympikus	E	27/07/2020	168	R\$ 76,30	R\$ 75,00	R\$ 190,00
Olympikus	F	27/07/2020	168	R\$ 76,30	R\$ 76,00	R\$ 190,00
Grendene	G	18/09/2020	168	R\$ 16,90	R\$ 16,00	R\$ 40,00
Grendene	H	18/09/2020	168	R\$ 16,90	R\$ 16,65	R\$ 40,00

Quadro 1: Fornecedores, preço inicial e preços após negociação

Fonte: Empresa X, adaptado pelos autores.

Pode-se observar comparando o produto A com o produto B que, no produto A foi obtido desconto de R\$ 1,00 do preço inicial. Já no produto B não teve possibilidades de negociação no valor. O produto C teve uma boa margem para negociar, obteve R\$ 1,77 de diferença do valor inicial, já o produto D o desconto obtido foi de R\$ 0,37 centavos. Comparando o produto E e o F, percebe-se que o desconto do E foi de R\$ 1,30 e o F de R\$ 0,30 centavos. Já o produto G teve R\$ 0,90 centavos de desconto e o produto H R\$ 0,25 centavos apenas o mínimo para se atingir o mark-up exigido pela empresa.

Dos produtos citados, os similares (produtos do mesmo fornecedor) tiveram o mesmo preço de venda, ou seja, foram vendidos pelo idêntico valor ao cliente, independente do preço de custo obtido.

Abaixo foram coletadas informações que possibilitasse a visualização do prazo de pagamento que foi obtido em cada produto, do lucro da empresa através do mark-up, do giro que cada produto teve desde a data da entrada no estoque e a data de reposição do pedido.

## Prazos, mark-up, giro de estoque e tempo de reposição

Fornecedor	Descrição	Entrada no estoque	Prazo de pagamento	Markup	Giro do produto	Reposição (data do pedido)
Molekinha	A	12/08/2020	60-90-120	2,6	90%	20/10/2020
Molekinha	B	12/08/2020	30-60	2,5	60%	X
Vizzano	C	15/07/2020	30-60-90	2,5	94%	20/10/2020
Vizzano	D	15/07/2020	30-60	2,4	70%	20/10/2020
Olympikus	E	27/07/2020	75-105	2,5	98%	30/10/2020
Olympikus	F	27/07/2020	75-105	2,5	90%	30/10/2020
Grendene	G	18/09/2020	60-90-120	2,5	50%	X
Grendene	H	18/09/2020	60-90-120	2,4	30%	X

Quadro 2: Prazos, mark-up, giro de estoque e tempo de reposição.

Fonte: Empresa X, adaptado pelos autores.

O prazo de pagamento é umas das fases mais importantes da negociação pois, a mercadoria chega na loja e é preciso um prazo bom para poder vender, ter um giro bom do produto e assim poder pagar os boletos. No caso do produto A tiveram 60 dias para pagar o primeiro boleto após a entrada da mercadoria na loja, mais duas prestações a cada 30 dias, assim dividindo a compra em três vezes. Dessa forma fica possível observar nos demais produtos os benefícios obtidos. Cada fornecedor consegue liberar um prazo máximo para pagamento de acordo com o que é passado pela fábrica, mas é através das negociações que consegue chegar nesse máximo.

O mark-up é o lucro marcado pela empresa, ele deve ser suficiente para cobrir custos, despesas e impostos e no final gerar um lucro na venda para manter a empresa ativa. O mínimo trabalhado na empresa X é 2,4, impossibilitando a compra de algum produto que marque abaixo desse número. O cálculo para se chegar no preço de venda é multiplicando o preço de custo obtido, pelo o mark-up mínimo. Mas cabe ao gestor avaliar os preços que os concorrentes vendem aquele mesmo produto na região. Assim podendo marcar 2,4 ou até 2,6 como apresentado no quadro 2.

O giro do produto é o giro que ele teve no estoque, marcado em porcentagem a quantidade vendida. Por ter sido fornecido para o estudo produtos semelhantes e com o mesmo preço de venda o giro normalmente é parecido. Pode-se observar que os produtos que chegaram nos meses 7 e 8 desde ano, a maioria já foi vendido 90% do estoque e já foi efetuado o pedido de reposição. Produtos que são negociados com eficiência não ficam muito tempo parado no estoque, evitando danos nas

mercadorias e perda de lucro por conta das liquidações. O produto B não teve reposição porque teve pouco giro em relação aos outros produtos. Já os produtos G e H ainda não tiveram reposição por conta da data de entrada no estoque, como eles entraram por último, não teve tempo suficiente para realizar um pedido.

Abaixo, no quadro 3 é apresentado o comparativo de valores do montante, multiplicando a quantidade comprada pelo preço de custo, tanto o inicial apresentado como o final com negociação e a diferença de valor entre um e outro, mostrando o quanto a empresa economizou com as negociações e o quanto ela teve de lucro nos produtos negociados com eficiência máxima.

Diferença de custo final

Fornecedor	Descrição	Quantidade	Preço custo inicial	Preço custo c/ negociação	Total custo inicial	Total c/ negociação	Diferença entre os dois
Molekinha	A	168	R\$ 23,70	R\$ 22,70	-R\$ 3.981,60	-R\$ 3.813,60	R\$ 168,00
Molekinha	B	112	R\$ 23,70	R\$ 23,70	-R\$ 2.654,40	-R\$ 2.654,40	R\$ -
Vizzano	C	112	R\$ 41,77	R\$ 40,00	-R\$ 4.678,24	-R\$ 4.480,00	R\$ 198,24
Vizzano	D	112	R\$ 41,77	R\$ 41,40	-R\$ 4.678,24	-R\$ 4.636,80	R\$ 41,44
Olympikus	E	168	R\$ 76,30	R\$ 75,00	-R\$ 12.818,40	-R\$12.600,00	R\$ 218,40
Olympikus	F	168	R\$ 76,30	R\$ 76,00	-R\$ 12.818,40	-R\$12.768,00	R\$ 50,40
Grendene	G	168	R\$ 16,90	R\$ 16,00	-R\$ 2.839,20	-R\$ 2.688,00	R\$ 151,20
Grendene	H	168	R\$ 16,90	R\$ 16,65	-R\$ 2.839,20	-R\$ 2.797,20	R\$ 42,00
<b>Total economizado</b>							<b>-R\$ 869,68</b>

Quadro 3: Diferença de custo final

Fonte: Empresa X, adaptado pelos autores

O produto B foi o único que não deu diferença nos valores pois, como já citado, não teve possibilidade de negociação. Voltando ao objetivo da pesquisa que era avaliar o impacto financeiro da negociação nas compras da organização é possível observar que de fato uma boa negociação dos preços e prazos influencia no financeiro da empresa. As informações obtidas foram de apenas 4 fornecedores e 8 produtos e teve um resultado de R\$ 869,68 economizados. Levando em consideração toda uma coleção de primavera, verão, outono e inverno, com todas as marcas e fornecedores trabalhados, o valor do montante obtido nas negociações traz uma diferença enorme para o financeiro. Outro valor a ser analisado é o mark-up que foi possível marcar em cada produto após as negociações. Caso uma mercadoria precise ser liquidada, um produto que teve um mark-up de 2,6 pode ter o preço baixado sem trazer prejuízos para a empresa X, pois como já citado o mínimo a ser trabalhado é de 2,4.

Percebe-se através do estudo realizado, que as negociações e uma gestão de compras eficiente, obtêm visíveis impactos financeiros além de uma redução nos custos empresariais.

## **5 Considerações finais**

Como dito anteriormente, a gestão de compras era vista como uma função de custos para as empresas. Porém ao decorrer do trabalho foi observado que a gestão de compras atualmente faz parte do setor estratégico das organizações, visto que feita de forma eficiente, alinhada as negociações, traz enormes impactos para o estoque, a redução de custos e principalmente, aos lucros empresariais.

A um bom tempo gestão de compras e negociação é muito mais do que negociar, comprar ou vender qualquer produto ou serviço, ou seja, ela existe para garantir a disponibilidade de todos os produtos necessários para suprir uma organização e saber exatamente o que, quando e quanto comprar.

Em virtude dos fatos mencionados, percebe-se que negociação vai muito além de negociar preços. Preços é sim um dos principais resultados de uma negociação, porém, foi visto que é possível ir bem mais além, obtendo melhores condições de pagamento, fazendo com que a empresa não tenha muitas contas de curto prazo; condições especiais de reposição, contribuindo para que não falte mercadorias no estoque e possibilidade de variação do mark-up fazendo com que a empresa não tenha perdas em casos de liquidações.

Conclui-se que de forma alinhada com o atual momento das organizações no mundo globalizado onde a concorrência é cada vez maior, com o que foi apresentado no estudo de caso, se faz necessário que a organização, visando uma saúde financeira e uma estabilidade no mercado, esteja atenta o quanto a negociação e a gestão de compras fazem total diferença na economia, nos impactos financeiros e nos lucros empresariais.

## Referências

ARROW, Kenneth J. et al, *Negociação: barreiras para resolução de conflitos*, São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em <Biblioteca digital Docum. > Acesso em < 14 de outubro 2020>

BARBOSA, Marcelo Augusto Mendes; *Estudo de Caso: Estratégia de Negociação*; Porto Velho, 2017. Disponível em < epositorio.saolucas.edu.br >; Acesso em < 04 de maio de 2020 >

BARRY, Bruce. LEWICJKI, Roy J. SAUNDERS, David M., *Fundamentos da Negociação*, Nova York, 2014, 5º edição. Disponível em < Biblioteca digital Docum. > Acesso em < 21 de março de 2020>

BRITO, Emílio; *Técnicas de negociação*. Tocantins, 2011, Revista Científica do ITPAC, volume 4.

COLETTI, José Alencar Rotta; CASTALLANELLI, Carlo; FRIES, Milton Guilherme Martins; DIDONET, Simone Regina. *Importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: caso de rede Super*; Curitiba; XXII Encontro Nacional de engenharia de produção; 2002.

Disponível em < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr30\\_0408.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr30_0408.pdf)> Acessa em< 15 de outubro 2020>

NACK, Barbara Cristina Gora Stock; BONFADINI, Gerson José; *Gestão de compras na cadeia de suprimentos: Alisando fornecedores de itens Classe C (Curva ABC)*; Lajeado, 2013; *Estudo & Debate*, volume 20. Disponível em < <file:///C:/Users/Natalia/Downloads/596-602-1-PB.pdf>> Acesso em < 15 de outubro 2020>

OLIVEIRA, Cristiane Kessler; *Gestão de vendas e negociação*; Porto Alegre: Sagah, 2019. Disponível em <Biblioteca virtual Docum. > acessado em < 10 de abril 2020>

PACHECO, Thaigo, *Área comercial: breve overview*; Minas Gerais,2018. Disponível em < <https://outboundmarketing.com.br/area-comercial/> > Acesso em <10 de abril de 2020 >

RUBENICH, Raul; BALLOU, Ronald H.; *Livro Gerenciamento de cadeia de suprimentos/ Logística empresarial*; 2005. Disponível em < Livro> Acesso em < 15 de outubro 2020>

SANCHES, Cintia Alves; *Técnicas de Negociação*; UNIP: Universidade Paulista; São José do Rio Preto, 2010. Disponível em < PDF> Acesso em 10 de setembro 2020>

SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da; *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias* – Rio de Janeiro, 2020, editora Forense - 3º edição. Disponível em <Biblioteca digital Docum. > Acesso em < 14 de outubro 2020>

SARFATI, Gilberto. *Manual de Negociação*, São Paulo, 2010, 1º edição. Disponível em < Biblioteca digital Docum. > Acesso em < 21 de março de 2020>

SCAVONE JR., Luiz Antônio. *Arbitragem: mediação, conciliação e negociação* – Rio de Janeiro, 2019, Editora Forense – 9º edição. Disponível em <Biblioteca digital Docum. > Acesso em < 14 de outubro 2020>

SILVA, Michele Fonseca; Gestão de compras: Um fator primordial para o crescimento empresarial.

Disponível em < <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo2.pdf>> Acesso em < 15 de outubro 2020>

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto; Métodos de pesquisa: Pesquisa Científica – Unidade 2, Rio Grande do Sul, 2009, 1º edição. Acesso < 06 de maio de 2020 >

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murilo; Importância da gestão de compras para as organizações; Revista Científica eletrônica de Ciências Contábeis, 2004, 3º edição. Disponível em <

<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>> Acesso em < 15 de outubro 2020>

TEIXEIRA, Lorrann Garcia; Gestão de compras, Assis, 2011

Disponível em < <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260604.pdf>> Acesso em < 15 de outubro 2020>