

Agregando valor por meio da gestão de compras: uma análise das microempresas do setor de vestuário

Adding value through purchasing management: an analysis of micro-enterprises in the clothing industry

Recebido: 26/04/2019 – Aprovado: 01/06/2020 – Publicado: 01/07/2020
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Juliara Oliveira dos Santos
juliara96@hotmail.com
Universidade Franciscana, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-6928-4193>

Aletéia de Moura Carpes
alecarpes.adm@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-1466-6220>

Nathália Rigui Trindade
nathaliariguitrindade@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<https://orcid.org/0000-0003-1361-6501>

Maíra Nunes Piveta
mairanpiveta@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-5518-9515>

RESUMO

No âmbito empresarial, agregar valor é concentrar todos os esforços necessários para que a organização desempenhe com eficiência suas atividades e alcance seus objetivos. Nessesentido, o objetivo deste estudo é investigar de que forma as microempresas do setor de vestuário agregam valor por meio da gestão de compras. Este estudo é considerado uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, a partir do modelo proposto por Caczmareki (2008). Foram realizadas entrevistas com 5 lojistas de microempresas de Júlio de Castilhos,RS. Dentre os principais resultados, destaca-se que a forma como a gestão de compras é gerenciada pelas microempresas, quando administrada de forma eficiente, torna-se uma atividade essencial para o sucesso nos negócios, verificou-se, também, impasses no processo de compras em

relação aos prazos de fornecedores, previsões de demanda, concorrência e administração de estoques.

Palavras-Chave: gestão de compras, fornecedores, microempresas, vestuário.

ABSTRACT

In the business context, adding value is to concentrate all the efforts necessary for the organization to efficiently perform its activities and achieve its objectives. In this sense, the aim of this study is to investigate how microenterprises in the apparel sector add value through purchasing management. This study is considered a qualitative and exploratory research conducted through semi-structured interviews, based on the model proposed by Caczmareki (2008). Interviews were conducted with 5 retailers of micro-enterprises in Júlio de Castilhos,RS. Among the main results, it is noteworthy that the way the management of purchases is managed by micro-enterprises, when administered efficiently, it becomes an essential activity for business success, it was also found impasses in the process of purchases in relation to vendor deadlines, demand forecasts, competition and inventory management.

Keywords: *purchasing management, suppliers, microenterprises, clothing industry.*

1. INTRODUÇÃO

A eficiência de uma cadeia logística é fator primordial de sucesso para as microempresas no setor de vestuário pois, torna-se indispensável o envolvimento de toda cadeia para que os produtos satisfaçam o cliente final. Como menciona Borine (2014), ao tratar-se de gestão da cadeia de abastecimento é necessário o esforço cumulativo das diversas organizações envolvidas para que, praticamente, todos os produtos atinjam um usuário final. Com isso, espera-se que uma gestão de compras bem-sucedida resulte em um amplo crescimento e alta produtividade para o negócio, maximize lucros e obtenha, além disso, minimização de estoques para as empresas que buscam melhorias no processo.

Assim sendo, Dias (2010) ressalta que a preocupação com uma gestão de compras eficiente é enfatizada por todos os empresários, juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Sobre isso, Silva (2008) concluiu que a necessidade de uma maior integração e uma relação de confiança entre fornecedores e

compradores de materiais das empresas aumentam a importância e o reconhecimento nas estratégias de gestão de compras adotadas pelas organizações.

Ademais, Domingues (2011) enfatiza que devido à correlação direta com os fornecedores, estratégias de gestão de compras devem se utilizar de diversos meios para adquirir e melhorar seus processos seja por meio da gestão da produção, do estoque, dos recursos financeiros ou das políticas de vendas, o que faz com que todas as áreas e departamentos da empresa estejam integrados e contribuam com a gestão de compras dentro da organização.

A partir disso, e considerando a dimensão e importância do setor de vestuário brasileiro, que conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção-ABIT, representa 32 mil empresas em todo o país e é o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para os setores de alimentos e bebidas, este estudo consiste em analisar a importância da gestão de compras e como ela é desenvolvida por microempresas do setor.

Sendo assim, o objetivo geral definido para a pesquisa é investigar de que forma as microempresas do setor de vestuário agregam valor por meio da gestão de compras. Para isso, buscou-se mapear o perfil do microempresário do setor de vestuário, descrever os diferentes mecanismos utilizados no processo de compras das microempresas e identificar as fragilidades e potencialidades no processo de compras das microempresas estudadas.

Dessa forma, o artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico que serve como fundamentação e embasamento para a construção da pesquisa. A terceira seção aborda os delineamentos metodológicos utilizados, apresentando a forma como os dados foram obtidos e as análises realizadas. Na quarta seção, são discutidos os resultados encontrados e, por fim, na seção cinco são apresentadas as considerações finais da pesquisa, seguidas das referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento acerca dos objetivos propostos na pesquisa, torna-se primordial uma base dos dados e informações que fundamentam o estudo. Dessa forma, esta seção abrangerá os conteúdos centrais que agrupados, auxiliarão a compreender melhor o tema proposto.

2.1. Importância da integração na cadeia de suprimentos

Um dos grandes desafios das empresas, atualmente, é desenvolver estratégias que possam contribuir nos processos logísticos, de forma que o custo, qualidade, agilidade e confiabilidade sejam os seus principais valores dentro da organização.

A fim de gerenciar estrategicamente todo o fluxo da cadeia logística, a gestão de suprimentos surge com o objetivo de integrar todos os componentes para que alcancem o nível máximo de um serviço. Segundo Borine (2014), a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão das atividades da cadeia logística que visa maximizar o valor do cliente e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

A cadeia de suprimentos se baseia no principal objetivo de promover o produto a fim de atingir a satisfação do cliente final. De acordo com Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é o conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

2.2. Gestão de Compras

As empresas dependem de um bom gerenciamento no seu processo de compras para obter sucesso na organização. Dessa forma, a gestão de compras se torna uma atividade fundamental dentro da gestão da cadeia de suprimentos para que as empresas possam alcançar com êxito seus objetivos organizacionais.

As organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais estão colocando em prática ideias de integração que são, pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. Por meio do sucesso demonstrado pelas organizações que adotam uma estratégia eficiente de gestão de compras, percebe-se um estímulo à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, onde a função compras torna-se mais atual (SOUZA JUNIOR, 2005).

Para Bertaglia (2009), a gestão de compras vai além da atividade de compra e monitoramento e deve ser percebida como uma questão estratégica dentro das organizações. Para o autor, desenvolver uma estratégia de gestão de compras que considere questões de

custo, qualidade e velocidade de resposta é fundamental para que a organização obtenha sucesso, seja na manufatura, distribuição varejo ou atacado.

Além disso, Mattar (2011) considera que, dentro da gestão de compras, o ciclo de abastecimento consiste em função vital para a permanência e expansão de qualquer empresa varejista devido à necessidade contínua de comprar – os produtos certos, nos momentos certos, dos fornecedores certos, nas quantidades certas e com preços e demais condições justas. Segundo o autor, é comum no meio varejista a afirmação de que grande parte da formação dos lucros ocorre com a realização de compras corretas, pois assim os estoques de mercadoria irão obter um fluxo, os preços praticados terão margens positivas, atraentes e não haverá falta de produtos nem estoques obsoletos e a loja terá consumidores satisfeitos e fidelizados.

2.2.1. Objetivo de Compras

A principal função do departamento de compras é adquirir materiais na proporção certa e propulsionar a empresa a gerir eficientemente seus recursos durante o processo, a fim de impactar no sucesso futuro da organização. Para Monte Alto (2009), a gestão de compras está alinhada aos seguintes objetivos estratégicos:

- garantir um fluxo contínuo de materiais, serviços e informações que atenda as necessidades gerais da empresa de modo a reduzir os custos na cadeia de suprimentos;
- adquirir materiais de forma econômica, compatíveis com a qualidade requerida e de acordo com a sua finalidade ou aplicação;
- incentivar e colaborar na padronização e simplificação de materiais e equipamentos;
- considerar as limitações financeiras da empresa e a capacidade de armazenamento;
- minimizar os custos do processo aquisitivo;
- pesquisar, permanentemente, o mercado fornecedor em busca de novas e alternativas fontes de fornecimento;
- manter as relações com fornecedores em nível de cooperação, lealdade e respeito;
- pesquisar, com frequência, novos produtos, novas tecnologias e novos serviços oferecidos pelo mercado fornecedores, difundindo-os internamente na empresa;
- obter a máxima integração e cooperação das outras áreas da empresa.

Sendo assim, a função compras torna-se essencial, uma vez que trabalha com as habilidades de como comprar, quando comprar, quanto comprar, construindo um corpo de conhecimento que auxiliará a empresa a atingir suas metas o que, conseqüentemente, refletirá na lucratividade do negócio.

2.2.2. Processo de compras

Ao tratar-se da gestão de compras, é importante enfatizar que a organização precisa seguir um fluxo de compras para reduzir custos, obter agilidade e rapidez e, assim, otimizar o processo. É por meio desse processo de compras que a empresa poderá estabelecer por meio de pedidos, por exemplo, a quantidade de produtos desejada.

O processo de compras inicia-se através do pedido que deve ser encaminhado ao fornecedor, nesse pedido devem estar detalhados os itens, quantidades, forma de entrega, preço negociado, data, horário e local de entrega, forma e processo de pagamento que a organização adquira (MARQUES, 2012).

Segundo Razzolini Filho (2012), a aquisição de materiais é abordada pelas organizações por meio dos seus departamentos de compras. O autor ressalta a importância do próprio dono da empresa participar das atividades de compras, gerando aquisições com maior eficiência, pontualidade nos processos e a negociação de condições financeiras adequadas diretamente com seus fornecedores.

2.2.3. Fornecedores e a negociação entre clientes

A escolha de um fornecedor é uma das atividades fundamentais e primordiais no processo de compras. Pois um fornecedor adequado é quem vai poder garantir que todos os contratos referentes a prazos, entregas, notas fiscais de certa compra, sejam cumpridas. Segundo Moraes (2005), o departamento de compras pode assumir diferentes papéis, sendo um deles a negociação de preços com os fornecedores, a qual determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade da empresa.

Conforme Francischini (2006), a seleção de fornecedores não é considerada uma tarefa fácil, mas que resulta em uma vantajosa ferramenta para a empresa. O processo de seleção de fornecedores, para o autor, deve considerar: pesquisar fornecedores potenciais; estabelecer

critérios de avaliação de fornecedores; avaliar e selecionar os fornecedores; cadastrar os fornecedores selecionados; acompanhar o desempenho do fornecimento e fazer parcerias com fornecedores.

Assim, para se obter máxima eficiência no processo de compras é necessário haver uma relação de negociação entre clientes e fornecedores a fim de conseguir os melhores preços e pagamentos para os serviços prestados. Para Baily et al. (2000), a negociação é uma das competências-chave esperadas do comprador e envolve o relacionamento da organização, a partir da figura do comprador ou equipe de negociadores, com uma ou mais fontes de suprimentos.

Segundo Shell (2001), é por meio da negociação que a organização consegue esclarecer seus objetivos e metas traçados, a fim de minimizar qualquer problema que poderá ser gerado. Ainda sobre esse aspecto, Ballou (2006) considera a necessidade de clientes e fornecedores adotarem estratégias voltadas para a formação de parcerias de longo prazo, cooperação e troca de informações e integração dos processos das organizações, de modo que ambos possam crescer e se beneficiar mutuamente.

2.3. Importância e conceito das Microempresas

As microempresas (MEs) assumem papel influente no mercado atualmente, cada vez mais esse modelo de empresa cresce no âmbito de negócios. Destacam-se pelo incentivo a abertura de negócios e visam obter recursos financeiros e crescer no seu ambiente empresarial. A classificação de microempresa e empresa de pequeno porte utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2017) combina dados do faturamento com a quantidade de empregados, havendo diferenciação entre os segmentos de indústria e comércio.

As microempresas são responsáveis pela forte participação na economia do país, pois segundo o Sebrae (2006), são mais de 4,8 milhões de MEs gerando renda e ocupação para os empregados e ócios, tendo uma representatividade de 27% do PIB brasileiro. De acordo com as últimas pesquisas realizadas, apontou-se um crescimento de 23%, com um acréscimo de 293 mil estabelecimentos abertos e 475 mil novos empregos apenas no estado de São Paulo.

À vista disso, as microempresas revelam-se de suma importância para o mercado atual onde se inserem. Esse modelo de empresa impacta diretamente no setor da economia do

Brasil, visto que são contribuintes para o crescimento da renda e geração de empregos no país. Porém, as microempresas possuem obstáculos e dificuldades diante o seu negócio, sendo, portanto, necessário desenvolver certa capacidade e autonomia para auxiliar a gestão da empresa.

2.4. O Setor de Vestuário

Conforme dados atualizados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2016), o setor de vestuário é considerado o segundo maior empregador de indústria de transformação, sendo representado por 32 mil empresas em todo país com 869 milhões de dólares sendo investidos no setor.

Leitão et al. (2008, p.96) apontam que o setor têxtil e de vestuário, em particular, enfrenta uma combinação de novos desafios, como a globalização da concorrência, as mudanças rápidas nas tecnologias, a emergência de clientes cada vez mais exigentes e, ainda, e maturidade da procura. Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2015), os setores têxteis e de confecção são referenciais industriais pela sua rápida alteração de processos em resposta ao mercado consumidor e sazonalidade de produtos.

À vista disso, o ramo de vestuário conquista um destaque no comércio e no mercado atual para as empresas. Todavia, as organizações que trabalham com o setor de vestuário requerem de um planejamento e preparação para efetuar uma boa gestão de compras, de modo a atingir o sucesso desejado.

3. MÉTODO

Nesta seção são apresentados os procedimentos utilizados para a realização do estudo. Para tanto, são apresentadas a caracterização do método da pesquisa, os procedimentos para obtenção dos resultados e demais processos para a análise e interpretação dos dados coletados.

3.1. Caracterização do método da pesquisa

O presente estudo analisou como as microempresas do setor de vestuário agregam valor por meio da gestão de compras. Nesse caminho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de microempresas do setor.

Segundo Rampazzzo (2005), a pesquisa de origem qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que se estuda, sendo o foco da sua atenção centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejar sempre a compreensão dos fenômenos estudados. Em relação à pesquisa exploratória, Ciribelli (2003) aponta que ela consiste em proporcionar maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar, auxiliá-lo a delimitá-lo; ajudá-lo a definir seus objetivos e a formular suas hipóteses de trabalho e, também, a descobrir uma forma original de desenvolver seu assunto.

3.1 Procedimentos para a coleta de dados

Para a execução do estudo, foi realizado um levantamento preliminar das microempresas do setor de vestuário na cidade de Júlio de Castilhos, RS. Tem-se que o setor de vestuário apresenta uma considerável representatividade para o comércio e o município de Júlio de Castilhos, localizado no interior do Rio Grande do Sul. Conforme a Associação de Comércio e Indústria de Júlio de Castilhos (ACCIJUC), estima-se um total de aproximadamente 70 lojas do setor de vestuário no município.

Utilizou-se, então, de uma amostra não probabilística por conveniência, a qual é caracterizada por ser uma amostragem que os itens são escolhidos por serem mais acessíveis e fáceis ao analisar (GRESSLER, 2004). Assim, foram selecionadas empresas dispostas a contribuir com o estudo, sendo que 5 microempresas do setor de vestuário participaram da pesquisa e estão identificadas como empresas E1, E2, E3, E4 e E5.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de entrevistas com os proprietários das microempresas selecionadas. As entrevistas buscaram identificar como ocorre a gestão de compras em cada empreendimento e, para isso, foi usado como instrumento para coleta de dados o protocolo de entrevista proposto por Caczmareki (2008). Em sua pesquisa, o autor buscou analisar o processo de compras e gestão de estoques no varejo de vestuário em diversas cidades do interior do Rio Grande do Sul, descrevendo as estratégias utilizadas pelos

lojistas, identificando fatores no momento da seleção dos fornecedores e dificuldades encontradas em relação à gestão de compras e estoques.

Primeiramente, foi realizado um teste piloto com duas empresas que possuem as mesmas características dos estabelecimentos analisados, no intuito de verificar a adequação do instrumento de coleta de dados. Nesse sentido, o teste piloto mostrou a necessidade de readequar duas perguntas do protocolo de entrevista. Após as readequações sugeridas, durante os meses de julho e agosto foram realizadas as entrevistas com cada proprietário em horários previamente estipulados. Assim, obteve-se 5 entrevistas com uma média de 20 minutos cada. Os procedimentos para análise e interpretação dos dados serão apresentados a seguir.

3.2. Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

Cada uma das entrevistas foi transcrita para arquivo Word para então serem confrontadas e analisadas. A análise e interpretação dos dados foram feitas em duas etapas: primeiramente, foi realizado um paralelo entre a gestão de compras das microempresas estudadas e, posteriormente, foram identificadas as palavras mais citadas pelos respondentes a partir do software NVIVO versão 11.

Assim, na primeira etapa foi realizada uma análise de conteúdo a partir das falas dos respondentes, sendo apresentados os trechos mais relevantes das entrevistas. Na segunda etapa, foi formulada no NVIVO a nuvem de palavras gerada a partir dos seguintes critérios: 20 palavras mais frequentes, comprimento mínimo de 4 letras e correspondência exata (sem variação das palavras).

4. RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os lojistas nas empresas do setor de vestuário em Júlio de Castilhos. Conforme mencionado anteriormente, as análises foram realizadas em duas etapas.

Na primeira etapa, apresentam-se os trechos mais relevantes de acordo com os aspectos analisados, sendo eles: concorrência; abastecimento e relacionamento com os fornecedores; processo de escolha da marca e modelos para o setor; seleção e contato com

fornecedores; prazos e formas de compras das mercadorias; as estratégias de compras utilizadas pelos lojistas e as fragilidades e dificuldades na gestão de compras.

Na segunda etapa, tem-se a nuvem de palavras geradas a partir das entrevistas com todas as empresas. No entanto, primeiramente, buscando facilitar as interpretações sobre as empresas analisadas, tem-se a Tabela 1 que apresenta o perfil das empresas respondentes:

Tabela 1: Dados gerais das empresas estudadas

PERFIL DAS EMPRESAS					
Empresa	Cargo e função	Ano fundação	Nº funcionários	Mercado-alvo	Principais concorrentes
E1	Proprietário e compras	1994	0	Homens e mulheres de 18 a 60 anos	Empresas do setor de vestuário da cidade e região
E2	Vendas e compras	2015	2	Crianças e adolescentes até 12 anos	Empresas do setor vestuário da cidade
E3	Proprietário e compras	2000	2	Homens e mulheres de 15 a 50 anos	Empresas do setor de vestuário da cidade e região
E4	Proprietário e compras	2001	1	Mulheres de 15 a 50 anos	Empresas do setor de vestuário da cidade e região
E5	Vendas e compras	1999	0	Homens e mulheres de 18 a 60 anos	Empresas do setor de vestuário da cidade e região

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 1, verificou-se que as empresas possuem mercados-alvo com diferentes faixas etárias. As empresas E1, E3, E4 e E5 atingem o mesmo público-alvo, o de adultos, e apenas a empresa E2 tem como público-alvo o infantil. No entanto, de acordo com as empresas pesquisadas, verificou-se que elas possuem os mesmos concorrentes no município e região. Contatou-se, também, que por se tratar de microempresas do mesmo setor, os principais produtos comercializados são peças de vestuário, como roupas para o público feminino e masculino.

Conforme mostram os dados, percebe-se que a maioria das empresas estão atuando há mais de 10 anos no mercado. Conforme o Sebrae (2006), as microempresas são responsáveis pela forte participação na economia, e por meio do bom desempenho que essas empresas se mantêm no mercado, identificando constantemente demandas e com melhores chances de crescer.

A seguir, serão estruturados os resultados inerentes às entrevistas realizadas, sendo divididas em seções a partir das categorias levantadas para facilitar a análise dos dados. Ao longo da análise, serão apresentados os trechos que mais se destacaram a partir das entrevistas com as empresas E1, E2, E3, E4 e E5.

4.1. Concorrência

Conforme dados levantados pela pesquisa, as empresas entrevistadas percebem como seus principais concorrentes todas as lojas de vestuário existentes na cidade de Júlio de Castilhos e região. Essa percepção é bem retratada na fala do entrevistado da empresa E1:

Eu tenho como os nossos concorrentes que são a maioria das lojas de vestuário, tanto aqui no município quanto na região ao redor, porque quando se trata de concorrentes acho que abrange em toda a região e não só na cidade de Júlio de Castilhos, é muito amplo esta parte de concorrência pois nossos clientes buscam comprar fora também (Representante da Empresa E1).

Essa visão ampla da concorrência é importante uma vez que considera, além das lojas físicas, as lojas virtuais que também são fornecedoras de produtos para os consumidores. No entanto, conforme a empresa E5 relata, torna-se interessante ter concorrentes próximos, para que seja acessível e nítido o conhecimento da concorrência local direta. A ideia da concorrência remete à afirmação de Gonçalves (2000), que considera a importância de as empresas identificarem seus concorrentes a fim de comparar preços e produtos auxiliando o comprador na tomada de decisão de compra.

4.2. Abastecimento e o relacionamento com os fornecedores

Durante o processo de análise dos resultados, analisaram-se questões específicas pertinentes ao abastecimento e relacionamento com os fornecedores. O primeiro questionamento buscava levantar informações sobre o responsável do setor de compras e se o próprio se dedicava exclusivamente a essa função. Na maior parte das respostas, foi possível notar que o próprio dono da loja é quem se encarrega do processo de compras, conforme evidenciado na fala do comprador da empresa E5: “eu mesma faço as compras e pedidos da minha loja, gosto de ir até o fornecedor para eu negociar, acho necessária essa relação de troca, é importante o próprio dono realizar as compras, estar a par do que vai ser comprado e vendido aos cliente”.

Conforme as respostas dos entrevistados, nota-se a importância dada ao próprio proprietário trabalhar com a gestão de compras da empresa, realizando outras funções também para melhor inter-relacionar-se com a organização. Conforme afirma Razzolini Filho (2012),

quando a atividade de compras é realizada pelo próprio proprietário, as aquisições são executadas com maior eficiência, gerando um melhor planejamento, abastecimento dos processos com pontualidade e melhores negociações financeiras com fornecedores. Além disso, a empresa E1 afirma que isso se dá, também, pelo fato de a empresa não possuir um número expressivo de funcionários, o que ajuda na otimização dos recursos empresariais.

No que diz respeito ao relacionamento com os fornecedores, destacam-se os trechos das empresas E1 e E2:

Com bastante tempo de loja, eu trabalho faz uns 10 anos com os mesmos fornecedores, a gente acaba tendo uma boa parceria, as vezes as marcas trocam de fornecedores, mas é raro acontecer. A gente acaba criando uma troca de interesses e com o tempo esse tipo de relacionamento gera parceria, amizade, mas sobretudo os fornecedores precisam nos passar credibilidade, acho muito importante isso, acima de tudo caráter e profissionalismo né (Representante da Empresa E1).

Não tenho muita proximidade com meus fornecedores assim, mas procuro sempre manter bom relacionamento com eles. As vezes tem desavenças que atrapalham sabe, porque eles precisam mostra para nós que tanto quanto fornecer e vender suas roupas é importante nos passa segurança e confiança (Representante da Empresa E2).

Esses trechos em destaque refletem a ideia do autor Monte Alto (2009), que enfatiza a importância de manter relações com fornecedores em nível de cooperação, lealdade e respeito entre clientes e fornecedores. Assim, como cita Moraes (2005), a gestão de compras assume papéis importantes, sendo um deles a negociação de tais preços com os fornecedores, agregando valor à competitividade do negócio.

4.3. Processo de escolha da marca e modelos para o setor

Além dos aspectos já citados, buscou-se investigar a estratégia adotada pelas empresas quanto à escolha das marcas e modelos das roupas. As empresas E1 e E2 relataram sobre o papel do responsável pelas compras nesse processo.

As nossas marcas são escolhidas conforme as marcas que estão em alta no mercado, depende muito, procuramos escolher marcas conhecidas e que os clientes pedem também. É importante o cliente opinar sobre as marcas que gostariam para a loja saber que a maioria deles vão querer comprar a roupa (Representante da Empresa E1).

Eu e minha funcionária fizemos uma pesquisa antes no mercado para saber como e qual marca escolher melhor. Acho valido ter uma noção do que está sendo mais vendido atualmente (Representante da Empresa E2).

Nas falas, pode-se perceber que as empresas consideram importante o cliente interferir no processo de escolha, pois assim a empresa poderá saber as peculiaridades da clientela, opiniões, desejos e necessidades. De acordo com a empresa E1, na etapa da escolha das marcas é fundamental saber primeiramente a opinião do cliente. Já a empresa E2 considera mais eficaz fazer uma breve pesquisa no mercado para conhecer melhor as marcas que trabalharão.

De acordo com Grazziotin (2006), o comprador no setor de vestuário precisa saber dos itens de consumo que agradam os seus clientes, para só então definir o que comprar, as quantidades de acordo com a necessidade de cada cliente. Segundo o autor, é necessário que o comprador esteja alinhado com as expectativas dos clientes para obter sucesso nas vendas.

4.4. Processo de seleção e contato com fornecedores

A seleção de fornecedores não é considerada uma tarefa fácil, mas que resulta em uma vantajosa ferramenta para a empresa. Conforme dados levantados pela pesquisa, a seleção e o contato com os fornecedores são feitos de diversas maneiras. Nesse processo destacaram-se atributos relevantes para manter bons relacionamentos com os respectivos fornecedores e garantir o sucesso do negócio.

Em torno desses aspectos, a seleção e a relação de proximidade da empresa com seus fornecedores, a empresa E4 relata que:

Na hora da escolha de cada fornecedor, eu acho importante analisar se a marca cumpre com os prazos de entrega como prometido, se fornece mesmo o produto com qualidade como falam, oferece preço acessível e adequado e os prazos e formas de pagamento também é importante nesse processo (Representante da Empresa E4).

Diante dos dados coletados com todas as empresas, assim como retratado na fala da E4, todas consideram essencial conhecer bem os fornecedores com os quais a empresa trabalhará. Em geral, cada lojista geralmente estabelece critérios importantes para a escolha dos seus fornecedores, como prazos de entrega, qualidade do produto, preço, marca e o compromisso do fornecedor com a empresa.

Em concordância, o autor Francischini (2006) considera que o processo de escolha de fornecedores requer etapas como: pesquisa de fornecedores no mercado, estabelecer critérios

de avaliação e seleção, assim como acompanhar o desempenho de fornecedores e, conseqüentemente, fazer parcerias. Assim, considerou-se a escolha dos fornecedores como um processo fundamental para o crescimento da empresa.

4.5. Prazos e formas de compras das mercadorias

Sobre os aspectos relacionados aos prazos e formas de compras das mercadorias, os representantes das empresas E1 e E2 responderam que utilizam as compras do tipo programadas, ou seja, são realizadas até três meses aproximadamente após o pedido de compras com os fornecedores. Em contrapartida, a empresa E3 utiliza o método de compra pronta-entrega. O funcionamento dessas formas de compra de mercadorias pode ser melhor identificado nas falas dos entrevistados:

Nós fizemos compras programadas porque nossos fornecedores só trabalham assim, eu até prefiro porque tu vai lá e compra a mercadoria que tu quer, no momento certo para o tempo certo, mesmo tendo que comprar um pouco antes de chegar a estação, mas acho mais organizado assim (Representante da Empresa E2).

Eu como compro a pronta-entrega sempre, não tenho um prazo certo para realizar compra, não preciso de agendamento nem nada, até porque eu viajo e vou de atrás da mercadoria para trazê-la e ter imediatamente estocada na loja, considero esse tipo mais viável e acessível pois assim eu tenho a mercadoria em mãos mais rápido (Representante da Empresa E3).

De acordo com as empresas entrevistadas, foi identificada a existência de dois diferentes tipos de compras das mercadorias, sendo a pronta-entrega ou as compras que são programadas. Foi possível estabelecer que as compras feitas à pronta-entrega são compras que o fornecedor tem disponível no estoque, sendo realizada imediatamente. Em contrapartida, as compras programadas são aquelas feitas com um prazo maior para entrega, sendo realizadas com antecedência para que a mercadoria esteja na empresa dentro do prazo estabelecido.

4.6. Estratégias de compras utilizadas pelos lojistas

Outra questão levantada durante as entrevistas buscou identificar as estratégias de compras utilizadas nas microempresas pesquisadas. Os dados demonstram que todas elas

mencionaram a estratégias que levam em conta o preço e a exclusividade do produto, conforme notado nas falas:

Como estratégia, a gente considera colocar um preço bom para que o cliente volte a comprar sempre. Não adianta colocar um preço lá em cima, até porque aqui é interior e cidade pequena, as pessoas não costumam pagar tão caro numa roupa (Representante da Empresa E4).

Acho fundamental que tenha uma certa exclusividade, principalmente quando se trata de roupas, não é justo com o cliente compra uma peça e ter outras pessoas usando a mesma peça. Já que trabalho com marca selecionada, mostrar exclusividade para o cliente é fundamental (Representante da Empresa E5).

De acordo com a empresa E1, na estratégia de preço utilizada pela empresa, a gestão de compras necessita ajustar o preço conforme o produto. Em contrapartida, a empresa E4 ressalta que o preço deve ser acessível ao cliente, sendo analisado conforme o porte da cidade. As empresas E2 e E5 consideram a exclusividade como uma estratégia significativa para o negócio. Ambas acreditam que os clientes precisam se sentir exclusivos em relação ao produto comprado, assim agregando valor.

Essas estratégias consideradas pelas empresas estão de acordo com o estudo de Grazziotin (2006) em relação ao preço. O autor orienta que quando o comprador adquire sua mercadoria, deverá ter conhecimento sobre as estratégias de preços que serão utilizadas pelas empresas.

Além disso, ainda relacionados aos aspectos ligados ao preço, questionou-se os compradores sobre estratégias relacionadas a promoções, liquidações. Observou-se que todas as empresas fazem promoções e liquidações durante o ano. A empresa E1 afirmou que não considera uma boa estratégia voltada para o lucro e vendas da empresa, e sim para minimizar os estoques. Diante das informações trazidas pela empresa E3, destaca-se que a cidade contribui para as vendas do comércio de vestuário, uma vez que o entrevistado citou que há feiras de *outlet* todos os anos que auxiliam nas promoções e liquidações das roupas. Segundo Lemes (2010), promoções e liquidações são ferramentas importantes e que podem ser utilizadas com sucesso pelas empresas que desejam minimizar estoques.

Ademais, durante a entrevista, ainda no que tange às estratégias de gestão de compras, foi questionado às empresas sobre o controle da variedade dos produtos vendidos, assim como a faixa etária, gênero e a possibilidade de aumento da comercialização na linha de produtos:

Eu vendo para público jovem e adultos, como estou há bastante tempo nesse ramo de comércio e vestuário, mantenho meus clientes desde tempos e eles sempre me acompanharam, nesses 22 anos de loja tive faixas etárias desde bebê, crianças até atingir, nos dias de hoje, o público adulto. Então hoje em dia eu trabalho com marcas que só vendem para este público, de 18 anos até aos 60 mais ou menos (...) já tentei incluir linhas de acessórios, moda praia, mas não tivemos sucesso, não teve muito procura (Representante da Empresa E1).

Nosso público é voltado para o infantil mesmo, só crianças e adolescentes. Procuro sempre ter uma interatividade com esse público dentro da loja, pois além de conquistar essas crianças, preciso passar credibilidade aos pais delas. Porque o público atingido são as crianças, mas quem compra e paga são os pais. Não pretendo mudar de linha de produtos e nem vender para outro tipo de público, gosto de vender roupas infantis e ter essa aproximação com crianças (Representante da Empresa E2).

Assim, notou-se que a empresa E1 mantém os clientes antigos até os dias de hoje, tendo um público selecionado e de faixa etária bastante especificada. O entrevistado da empresa E1 revelou também a tentativa de mudar a linha de produtos e comercialização, mas não obtendo sucesso em relação à procura de determinados produtos. A empresa E2 afirmou que seu foco são crianças e adolescentes não havendo a possibilidade de mudar a linha de produtos. Já a empresa E3 respondeu ter mudado diversas vezes sua linha de produtos, mas que mantém atualmente o foco nas vendas no setor de vestuário.

4.7. Fragilidades e dificuldades na gestão de compras

Buscou-se investigar, também, as dificuldades relacionadas à gestão de compras e estoques enfrentadas pelas empresas estudadas. De acordo com todas elas, há fortes impasses na questão sobre a administração dos estoques nas empresas. Sobre isso, os responsáveis das empresas E1 e E2 e E5 revelam:

Sim, é difícil essa questão de estoques, infelizmente a loja não consegue vender tudo de uma coleção só, acaba sobrando muita mercadoria (...). Mas isso não tem como controlar bem certo, os fornecedores além de estipularem um valor mínimo para a loja comprar, nos colocam pressão e não entendem que a gente tem épocas que as vendas não estão boas e precisamos baixar esse pedido mínimo de compras, o que acaba resultando na sobra desse produto (Representante da Empresa E1).

Existe alguns fornecedores nossos que infelizmente não cumprem com o prazo que nos dão, muitas vezes nem vem a mercadoria também, a gente faz o pedido, escolhe as peças, eles dão o prazo certo, a loja espera chegar a estação para receber e não vem a mercadoria, além da loja ter prejuízo por falta de mercadoria, o cliente que tava esperando fica insatisfeito e compra na outra loja concorrente (Representante da Empresa E2).

O estoque é algo realmente complicado para a loja, porque tentamos manter um controle durante o ano, mas é complicado. A gente tenta sempre girar esse estoque, mas é quase impossível. Acabam sobrando bastante mercadoria de um ano para o outro e temos que liquidar tudo (Representante da Empresa E5).

Assim como relataram, são encontradas algumas dificuldades inerentes à administração do setor de compras, como a falta de cumprimento de alguns dos fornecedores, destacando a importância de um controle de estoques e planejamento de vendas. Percebe-se, ainda, a dificuldade das empresas em relação à previsão de vendas e administração dos estoques.

Desse modo, Mattar (2011) avalia que o planejamento das compras deve ser antecedido por uma atividade essencial: a previsão de vendas para o período desejado. Os passos do processo para a elaboração do planejamento e orçamento de compras são: determinação das unidades de controle, elaboração da previsão de venda, determinação do nível de estoque, previsão dos descontos e reduções, planejamento das compras e planejamento das margens de lucro.

Em concordância com os relatos das empresas, o autor ainda afirma que grande parte da formação dos lucros ocorre com a realização de compras corretas, assim os estoques de mercadoria irão obter um fluxo, os preços praticados terão margens positivas, atraentes e não haverá falta de produtos e a loja terá consumidores satisfeitos e fidelizados.

Simchi-Levi *et al.* (2010, p. 66) afirmam: “o estoque é mantido devido à mudanças inesperadas na demanda do cliente, torna-se difícil a previsão para a empresa, a incerteza na quantidade e qualidade do suprimento, nos custos com fornecedores e nos tempos de entrega”. Assim como, o autor Ballou (2006) considera a importância de haver uma cooperação entre as empresas e os fornecedores, estabelecendo estratégias para manter parcerias de longo prazo e possibilitar vantagens para ambos.

Ainda sobre a gestão de compras, questionou-se as empresas se as mesmas utilizavam algum tipo de software ou sistema de informação para auxiliar no processo de compras. Entretanto, todas as empresas responderam que não fazem o uso de nenhum tipo de sistema ou software. De acordo com as respostas, foi possível perceber que as empresas têm certa resistência ao uso da tecnologia. Vale destacar que essa falta de sistematização pode implicar nas fragilidades e dificuldades em relação à administração dos estoques.

4.8. Principais tópicos relacionados a gestão de compras

Com o intuito de analisar e organizar melhor as informações da pesquisa qualitativa, foi gerada após a análise baseada nos trechos transcritos, a nuvem que contém as 20 palavras que mais se sobressaíram a partir das entrevistas:

Figura 1: Nuvem de palavras em evidência das entrevistas



Fonte: Software NVIVO 11

Dentre as palavras mais citadas nas entrevistas, destacaram-se as que compõem os termos roupas, fornecedores, compras, marcas, mercadorias e estoques. Isso se deve ao fato de as microempresas atuarem no setor de vestuário, estando diretamente interligadas à gestão de compras, relação e negociação entre os fornecedores, à comercialização das roupas, a variedade das marcas, venda de mercadorias, assim como o impacto na administração de estoques.

Conforme enfatiza Ballou (2006), a gestão de compras envolve uma série de fatores dependentes entre si e que se inter-relacionam durante o processo como seleção de fornecedores, qualificação dos produtos, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, produtos, estoques e mudanças na demanda, entre outros.

Considerando os aspectos abordados durante a análise, constatou-se que a gestão de compras é um importante instrumento para agregar valor para as microempresas do setor de vestuário. Após a análise, nota-se que a gestão de compras apresenta uma grande representatividade para as microempresas estudadas, tornando-se uma ferramenta estratégica

e um setor indispensável, o que pode impactar positivamente nos resultados da organização. Entretanto, é necessário um planejamento, controle e construção de relacionamento próximo aos fornecedores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência da administração de compras é vital para a sobrevivência e competitividade das empresas no mercado. Comprar bem e saber gerenciar os processos de aquisição, além de uma relação com fornecedores, torna-se imprescindível no âmbito dos negócios. Assim, parte essencial no processo de suprimentos, a gestão de compras é considerada como uma atividade crucial para as organizações. Atualmente, é vista como um fator estratégico para que o negócio adquira valor e, conseqüentemente, uma rentabilidade para empresa, visto que está voltada para o ganho de recursos financeiros, minimização dos custos e estoques, dentre outros aspectos.

A partir disso, a presente pesquisa contou com o objetivo de investigar que forma as microempresas do setor de vestuário agregam valor por meio da gestão de compras. A fim de dar luz a essa questão, analisou-se, com base nos dados coletados, cinco tópicos essenciais identificados, são eles: o processo e a escolha de fornecedores, a concorrência, os prazos e formas de entregas das mercadorias, as estratégias que as empresas consideram no momento da compra, assim como as dificuldades no processo de compras.

Durante a análise de resultados, foi possível observar que os compradores exercem papel fundamental no processo de compras. É importante que o comprador esteja sempre presente participando de todas as atividades que envolvem a compra. O comprador precisa estar sempre atento à dinamicidade do mercado atual, conhecer e analisar a sua concorrência, aprender a ouvir a opinião dos seus clientes, assim como manter-se informado sobre as oportunidades no setor de vestuário.

No decorrer das entrevistas, evidenciou-se que para uma gestão de compras se tornar eficaz é necessário que as empresas comprem os produtos certos, nos momentos certos, dos fornecedores certos, nas quantidades certas e com preços e demais condições justas. Nesse contexto, as empresas descreveram as estratégias utilizadas como: a importância da exclusividade do produto oferecido ao cliente, mecanismos utilizados a fim de minimizar estoques (promoções, liquidações) e estratégias relacionadas a comercialização dos produtos.

Todavia, conforme os relatos das empresas, há impasses que dificultam o processo de compras, como a falta de prazo dos fornecedores, dificuldades na administração de estoques e a necessidade de haver um planejamento da previsão de demanda diante ao mercado. Identificou-se a falta de sistemas e softwares que auxiliariam melhor as empresas no controle e planejamento das vendas e estoques.

A pesquisa realizada apresentou limitações de estudo quanto à sua amostra. Por se tratar de microempresas de uma localidade específica, o tamanho da amostra apresentou um número pequeno de empresas entrevistadas. A fim de contribuir para estudos futuros, sugerem-se pesquisas comparativas inerentes à gestão de compras para as microempresas que atuam no setor de vestuário em outras cidades e regiões. Sugerem-se, também, pesquisas relacionadas a outros setores a fim de analisar e identificar novas concepções que norteiam o estudo.

REFERÊNCIAS

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Perfil do setor:** Dados gerais atualizados, 2016. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor> >. Acesso em: 11 Abril. 2017.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BORINE. Valmir. **Gestão da cadeia de suprimentos.** São Paulo: SENAI-SP, 2014.

CACZMAREKI, Tiago José. **Análise do processo de compras e da gestão de estoques no varejo de vestuário.** Porto Alegre, UFRGS, 2008.

CIRIBELLI, Marilda Correa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica.** Rio de Janeiro: 7letras, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P., **Administração de materiais: uma abordagem logística,** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOMINGUES, Edgar Aparecido. Quais as novas atribuições do departamento de compras nos dias atuais no sentido de vantagem estratégica do negócio: um estudo de caso. **Monografia** – Curso de Pós-graduação em Administração, Faculdade Cenecista de Capivari-FACECAP, 2011.

FIRJAN, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Têxtil e Confeção**: os setores têxtil e de confecção e o sistema FIRJAN. 2015. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/o-sistema-firjan/setores-de-atuacao/textil-e-confeccao.htm>>. Acesso em: 05 Abr. 2017.

GONÇALVES, R. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GRAZZIOTIN, Gilson. **A arte do varejo**. São Paulo: SEM-SENAC, 2006.

GRESSLER, Alice Lori. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

LEMES, Júnior. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARQUES, C.F. **Atividades Técnicas na Operação Logística**. Curitiba: IESDE, 2012.

MATTAR, Fauzo Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MONTE, Clério Feres. **Técnicas de Compras**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós graduação**. São Paulo: Loyola, 2005.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração de material e patrimônio**. Curitiba: IESDE, 2012.

SHELL, Richard. **Negociar é preciso**. São Paulo: Negócio, 2001.

SILVA, Frank Van. Gestão de Compras. **Monografia** - Curso de Pós-Graduação Administração de Recursos Patrimoniais I - Faculdade do Pará- FAP, 2008.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P. **Cadeia de suprimentos, projeto e gestão**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUZA JUNIOR, F.A.N.S. **Utilização do Sistema de E-procurement no departamento de compras da Intelbras S/A**. São José, UNIVALI, p.18, nov. 2005.